

Bæredygtighed – en Organisatorisk Problemstilling

Peter M. Jensen, John Johansen & Brian V. Waehrens
Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 16, 9220 Aalborg,
pme@production.aau.dk, jj@production.aau.dk, bvw@production.aau.dk

Resumé: Denne artikel undersøger de udfordringer globale virksomheder møder i deres bestræbelser på at forankre bæredygtighed, som et centralt konkurrenceparameter for fremtiden. Artiklen er baseret på et case studie af én dansk virksomhed med globale aktiviteter, og argumenterer at udfordringerne relateret til forankring af bæredygtighed i den globale organisation, også bør ansues som en organisatorisk problemstilling, frem for udelukkende en problemstilling relateret til bæredygtighedsværktøjer og teknikker. Der foreslås endvidere et løsningsforslag, i dette tilfælde en fælles forskningsretning, med det formål at gøre programledelse anvendeligt i globale organisationer og tilpasse området til de problematikker der gør sig gældende på bæredygtighedsområdet.

Nøgleord: Programledelse, globale produktionsnetværk, bæredygtighed

1 Introduktion

Et fænomen som har fået megen opmærksomhed de senere år, er accelerationen af globaliseringen og hvordan denne har påvirket det industrielle landskab (Sinha & Van de Ven, 2005; Daniels et al, 2002). Virksomheder har i dag spredt deres værdikæde på tværs af landegrænser, hvilket har givet fødsel til en ny dominerende organisationsform, også kaldet det globale produktionsnetværk (Shi & Gregory, 1998; Rudberg & Olhager, 2003; Bartlett & Ghoshal, 1991). Set fra et ledelsesmæssigt synspunkt, er en af de mest umiddelbare konsekvenser af denne nye organisatoriske form, en dramatisk stigning i den organisatoriske kompleksitet, herunder differentieret kompetenceniveauer og modenhed, lokale kontekstuelle forhold (f.eks. lovgivning), osv. (Shi & Gregory, 1998). Der er på nuværende tidspunkt, både i litteraturen og i praksis, en ufuldstændig forståelse for hvilke ledelsesværktøjer og -metoder der skal tages i brug for at orkestre og tilpasse disse globale produktionsnetværk (Shi & Gregory, 1998; Rudberg & Olhager, 2003), samt en mangelfuld viden omkring hvordan globale initiativer rent konkret kommer til udtryk i de globale netværk (ibid). Dette medfører at mange virksomheder kæmper med synkronisering og strømligning af de lokale aktiviteter der skal understøtte en forankring af nye globale strategiske initiativer. Netop når virksomheders evne til at implementere strategiske initiativer i deres globale organisation konstituerer en konkurrencemæssig fordel (Dicken, 2007), skal dette ses som en akut problemstilling. På det globale marked oplever virksomheder en stigende dynamik og en intensiveret konkurrence og de virksomheder som effektivt formår at tilpasse deres globale organisation til efterspørgslen fra omgivelserne, vil servicere morgendagens kunder (Ibid).

Et aktuelt eksempel på dette kan ses i det pres og den efterspørgsel virksomheder oplever for at inkorporere *bæredygtighed* i deres globale produktionsnetværk. Samtidig med der gennem de senere år har dannet sig konsensus at netop bæredygtighed konstituerer et vigtigt konkurrenceparameter for fremtiden (Porter & Kramer, 2006), er der løbende blevet udviklet og modnet adskillige bæredygtighedsbegreber, metoder og værktøjer, herunder *life cycle assessment* (LCA) -analyse, *design for disassembly*, mm. Disse skal ses i samspil med mere intuitive værktøjer som f.eks. energibesparende initiativer og miljøvenlige produkter, samt ledelsessystemer og standarder som f.eks. ISO 14.001 og den nyudviklede guide ISO 26.000. På trods af de mange værktøjer, er det dog de færreste virksomheder som formår at få sat disse i spil i deres globale organisationer, på en måde der skaber nævneværdige resultater, hverken økonomisk,

samfundsmæssigt eller miljømæssigt (Bowen et al, 2001). Initiativerne foregår som sporadiske projekter uden kobling til eksisterende ledelsessystemer eller andre agendaer, som f.eks. produktivitet, kvalitet og innovation, og der eksisterer derfor et uopfyldt potentiale mellem de realiserede resultater og de ambitiøse strategiske målsætninger (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009)

For at undersøge ovenstående problemstilling, og forstå årsagerne til at virksomheder i dag kæmper med at nå de bæredygtighedsrelaterede målsætninger, har vi foretaget en gennemgående analyse af ét dansk multinationalt selskabs bæredygtighedsaktiviteter; fra grundlæggelse af virksomheden til den aktuelle status i virksomheden i dag. Virksomheden er nøje udvalgt, bl.a. med begrundelse i at der er udformet en bæredygtighedsstrategi inkl. konkrete målsætninger og på nuværende tidspunkt forsøger virksomheden at omsætte disse til synlige operationelle resultater. Vi undersøger hvad der har drevet virksomheden til at arbejde med bæredygtighed, samt hvordan virksomheden har organiseret arbejdet og hvilke metoder og teknikker der har været taget i brug. Som nævnt er formålet at få identificeret de barrierer virksomheder møder på nuværende tidspunkt, for at opnå resultater der reelt gør en forskel både økonomisk, samfundsmæssigt og miljømæssigt.

I det efterfølgende afsnit er den anvendte videnskabelige metode beskrevet (afsnit 2), efterfulgt af en case beskrivelse af bæredygtighedsarbejdet i virksomheden (afsnit 3). Case beskrivelsen danner grundlag for den efterfølgende diskussion (afsnit 4), hvor vi fremfører argumenter *hvorfor* vi mener virksomheder oplever udfordringer med bæredygtighedsarbejdet. Herefter giver vores bud på en mulig løsning, i dette tilfælde en forskningsretning (afsnit 5), således de udfordringer danske virksomheder står overfor løses. Dette giver anledning til en sammenfattende konklusion (afsnit 6) der kort opsummerer de identificerede årsager og fremfører den foreslåede forskningsretning.

2 Metode

Forskningen er gennemført som et eksplorativt case studie (Yin, 2002). Vi har valgt denne tilgang da området på nuværende tidspunkt bedst kan beskrives som "en sort boks". Vi forsøger at kaste lys på hvordan bæredygtighedsarbejdet har udviklet sig historisk og hvordan forskellige målsætninger bliver omsat til konkrete tiltag og derved identificere mulige årsager til den manglende effekt. Vi beskriver den indsats én dansk virksomhed gør for at opnå en konkurrencemæssig fordel fra arbejde med bæredygtige globale operationer. Vi har valgt en af frontløberne indenfor bæredygtig produktion i dansk industri, der formelt har arbejdet med bæredygtighedsagendaen i mere end femten år og hvor ledelsens fokus på nuværende tidspunkt er rettet imod bæredygtighed, som et helt centralt konkurrenceparameter for fremtiden og derfor bestræber sig på at omstille sig således parameteret integreres i organisationen. Virksomheden er en global organisation, med produktion og andre aktiviteter i mere end femogfyrre lande og beskæftiger 10.000+ mennesker. Data er indsamlet gennem personlige interviews i perioden juni 2010 til august 2010, med medarbejdere i den globale organisation ved brug af en semi-struktureret interview-guide og en overordnet forskningsprotokol. De udvalgte interviewpersoner har alle været involveret og/eller ansvarlig for bæredygtighedsindsatsen og kan klassificeres som "nøgle-aktører". For at opnå en nuanceret billede, blev interviewpersonerne spredt ud vertikalt, fra topledelsen til miljøkoordinatorer, og horisontalt, fra hovedkvarteret i DK til forretningsenheder i Kina og USA og resultaterne er blevet trianguleret med bl.a. strategimateriale og andet nedskreven dokumentation. I den efterfølgende behandling af data er der fundet klare sammenfald mht. beskrivelsen af de udfordringer virksomheden står overfor. Dette har givet anledning til identificering af fire problemområder hvori udfordringerne kan klassificeres. Resultaterne er blevet præsenteret til interviewpersonerne igen og inkluderer evt. rettelser, for på den måde validere resultaterne.

3 Case beskrivelse

En værdibaseret begyndelse: Grundlæggeren startede en virksomhed der ikke bare skulle lave overskud, men lave overskud "på en ordentlig måde" og derved også betale tilbage til det lokalsamfund som virksomheden var og er en del af. Virksomheden blev baseret på værdier som

"ansvarsbevidsthed overfor medarbejdere og omverdenen" og "effektiv udnyttelse af råvarer og resurser". På det tidspunkt, da virksomheden stadig var forholdsvis lille og samlet, var dette arbejde stærkt baseret stifterens værdier, holdninger og ideer. Stifteren var en del af de daglige aktiviteter og gjorde sit bedste for at præge medarbejderne således alle forstod at det ikke "bare" var en arbejdsplads, men en arbejdsplads hvor man kiggede efter de svage i samfundet og gjorde tingene "på den rigtige måde". Et eksempel på hvordan agendaen kom til udtryk på dette tidspunkt, var at grundlæggeren trak marginaliserede borgere fra lokalsamfundet ind i fabrikken og tilbød dem en jobmulighed og derved opleve glæden og fællesskabet på en arbejdsplads. Et andet eksempel er hvordan der i halvtredserne blev startet fleksible workshops, hvor folk med forskellige handicaps blev tilgodeset og fik muligheden for at bidrage på lige fod med andre ansatte.

Branding og reklameværdi): I slutningen af firserne og starten af halvfemserne, opstod der en stigende opmærksomhed fra omverdenen, på den skæve fordeling af resurser og rigidom i verdenen. Der kom fokus på emner som udnyttelse af børnearbejde og korrupsion, men også de mere miljørelaterede emner som f.eks. korrekt bortskaffelse af affald, energieffektivitet, mm. Da virksomheden allerede havde arbejdet uformelt med lignende problematikker i flere årtier, øjnede ledelsen en mulighed for at differentiere sig fra konkurrenterne ved imødekomme denne interesse, ved at synliggøre og kommunikere aktiviteter og resultater relateret til bæredygtighedsarbejdet. I 1996 blev det danske produktionsselskab certificeret ift. miljøledelsesstandard ISO 14.001, som det første danske produktionsselskab og da virksomheden op gennem firserne og halvfemserne havde påbegyndt en accelereret internationaliseringsproces, blev det besluttet at virksomhedens andre selskaber løbende skulle certificeres. Dette gav virksomheden en mulighed for at brande sig på koncernniveau, men samtidig også en mulighed for at formalisere og systematisere bæredygtighedsarbejdet, da virksomheden var vokset eksponentielt igennem årene og som nævnt spredt aktiviteter til adskillige lande.

Strategisk forankring: I løbet af nullerne, specielt pga. klimaforandringer og dertil relaterede videnskabelige beviser, tog omverdenen en fornyet interesse i specielt de miljørelaterede emner af bæredygtighedsproblematikken. Med baggrund i dette, men samtidig også den værdibaserede holdning til at drive forretning, besluttede ledelsen at integrere bæredygtighedsparameteret som en del af forretningsgrundlaget og en central driver for fremtidig konkurrencekraft, som set tidligere med f.eks. kvalitet, innovation og kundetilpasning af produkter. Virksomheden begyndte at arbejde systematisk med LCA-analyser og fokuserede i høj grad på at udvikle energieffektive produkter samt produktkategoriseringer og derved skabe værdi for kunden, samtidig med der blev taget hånd om miljøet. Derudover etablerede virksomheden en koncernfunktion med det formål at udforme en koncern klimastrategi og muliggøre den strategiske ambition om at udvide forretnings-scopet omkring bæredygtighed således fokus ikke udelukkende var på produktsiden, men ligeledes produktionssiden. Det viste sig dog at det strategiske arbejde med bæredygtighedsarbejdet var en langhåret øvelse. Uforudsete trade-off problematikker opstod, f.eks. produktbæredygtighed vs. produktionsbæredygtighed, pris vs. miljørigtig løsning, manufacturing footprint vs. carbon footprint, osv. Problematikkerne relaterede sig i høj grad til hvor langt virksomheden var villig til at strække sig ift. bæredygtighedsarbejdet; et spørgsmål som hverken ledelsen eller omverdenen kunne give klare svar på, da beviser, holdninger og meninger, specielt på de klimarelaterede emner, var konstant foranderlige. Dette medførte at der i flere år blev diskuteret vilkår og forudsætninger frem for løsninger. Dette indebar også at nævneværdige synlige resultater ift. inkorporering af bæredygtighed i produktionsprocesserne udeblev. Virksomheden oplevede en periode der kan beskrives som "et skridt frem og to tilbage".

Operationalisering: For nylig blev en tilgang der kan klassificeres som "learning by doing" indledt. Formålet var at opnå de synlige og operationelle resultater i stedet for at fokusere på strategiudvikling og vilkår. En række KPI'er blev indført som direkte kontrolmekanismer til overholdelse af målsætninger. Opgaverne blev decentraliseret for at skabe ejerskab og skabe den nødvendige lokale forankring. Denne meget hurtige og operationelle tilgang indebar at relative simple og enkle værktøjer blev anvendt og på en meget projektbaseret/isoleret måde. Hertil kommer det at virksomheden møder adskillige barrierer i arbejdet. Da bæredygtighedsarbejdet

forgår på et meget operationelt niveau, og som udgangspunkt forankret i de enkelte selskaber, blev der ikke skabt de nødvendige forudsætninger for markante forbedringer. Eksempler på dette inkluderer allokering af resurser, investeringspuljer, inkorporering af bæredygtighed i teknologiudviklingsprocesserne, manglende samarbejde på tværs af selskaber, manglende mellemlider opbakning, udvikling af lokale kompetencer, osv. Derudover bliver resurser brugt på at løse de samme eller lignende udfordringer adskillige steder i organisationen, frem for deling af viden og derved opnåelse af yderligere resultater.

4 Diskussion

Casen beskriver hvordan virksomheden har arbejdet med bæredygtighedsagendaen i et historisk perspektiv. Case beskrivelsen giver udtryk for, at det fundamentale formål med bæredygtighedsagendaen ikke har ændret sig over tid, da der syntes kunne trækkes en rød tråd fra grundlæggerens værdier og frem til de virksomhedsværdier der er til stede i dag. Det interessante er, at på trods af et statisk formål, har *måden* hvorpå agendaen er kommet til udtryk ændret sig over årene. Bæredygtighedsagendaen har ændret karakter fra at være en væremåde, til at være et måleparameter i de forskellige aktiviteter, til nu også at være et konkurrenceparameter og et fremtidigt forretningsområde. Dette er sket i takt med at virksomheden er vokset eksponentielt og nu besidder globale aktiviteter. Denne udvikling danner rammen for følgende diskussion.

Dataindsamlingen og den efterfølgende behandling, har givet anledning til fire "problemområder" hvor denne udvikling på nuværende tidspunkt skaber udfordringer for virksomheden ift. at opnå resultater, der stemmer overens med de strategiske ambitioner. De fire kategorier diskuteres i det følgende enkeltvis, hvor udviklingen kort opsummeres efterfulgt af en belysning af de aktuelle udfordringer.

Indsats: Den første kategori der vil blive diskuteret er udviklingen i hvordan og hvor virksomheden sætter ind for at imødekomme formålet med bæredygtighedsarbejdet. I de tidlige år var indsatsen stort set ikke formaliseret og optrådte derfor som et kulturelt fænomen. Der var mere tale om en væremåde og en opførsel frem for formelle politikker og retningslinjer. Denne væremåde blev stille, men sikkert, en del af virksomhedskulturen og er stadig den dag i dag stærkt forankret i hovedkvarteret. Senere, da der opstod der nogle forretningsmuligheder ved at synliggøre og formalisere indsatsen via certificeringer, blev indsatsen mere omfattende og systematisk. Det er dog interessant at erkende at arbejdet og indsatsen ikke længere kun hviler på et internt perspektiv (det er grundlæggerens holdninger), men at der ligeledes er tilføjet et eksternt perspektiv. Dette nye perspektiv medfører at indsatsen i denne periode kan karakteriseres som trendbaseret, da de konkrete tiltag selvfølgelig stemte overens med virksomhedsværdierne, men også skelede til hvad medierne og omverdenen fokuserede på, f.eks. arbejdsmiljø, affald, børnearbejde, mm.

Ligeså interessant er det, at indsatsen i lange perioder foregik på et operationelt niveau. Man arbejdede udelukkende indenfor de eksisterende rammer og ændrede derved ikke på forudsætningerne for at opnå bæredygtighedsresultater. Da bæredygtighed senere indfinder sig på et strategisk niveau, med dertilhørende konkrete målsætninger, opstår der nogle problemstillinger. Det bliver tydeligt, at for at opnå de ambitiøse målsætninger, kræver det netop at man "sprænger rammerne". Et konkret eksempel på dette kunne være at man ændrer sit forsyningskæde set up, således der udledes mindre CO2 pga. nedsat logistik. Et andet eksempel kunne være udskiftning af produktionsteknologi eller frasortering af bestemt materiale i sit produktsortiment. Bæredygtighedsparameteret kommer derfor ofte i konflikt med de eksisterende arbejdsgange, processer og mål, og der opstår nogle dilemmaer og trade-off problematikker som skal håndteres. Virksomheden kæmper altså med at få tilpasset bæredygtighedsindsatsen til resten af organisationen og omvendt. F.eks. kræver det at produktudviklere besidder kompetencer indenfor området, samtidig med topledelsen inkluderer miljømæssige, samfundsmæssige og sociale aspekter, når beslutninger omkring placeringen af den fremtidige produktion træffes. Dette kræver at bæredygtighed inkorporeres i beslutningsprocesserne på samme niveau som andre parametre og derved opnår det nødvendige strategiske mandat.

Udfordringen består altså i at definere hvor man skal sætte ind, hvordan man skal sætte ind og i hvilken grad. En "under indsats" medfører at man ikke opfylder målsætninger. En "over indsats" kan medføre at man ligefrem skader sin konkurrencekraft ved f.eks. øgede omkostninger, nedsat kvalitet eller forlængede leveringstid. Derudover forsøges der at skabes en balance mellem global styring og lokal eksekvering samt ejerskab. Det er disse balancegange virksomheden kæmper med.

Organisering: Et andet område hvor virksomheden oplever udfordringer er måden hvorpå bæredygtighedsarbejdet er organiseret. I begyndelsen eksisterer der ingen formel organisering da der mere er en væremåde. Da der påbegyndes arbejde med ISO certificeringer, placeres ansvaret hos enkelte "ildsjæle", som har en personlig interesse i området. Dette er i form af miljøkoordinatorer som formelt besidder andre stillinger, f.eks. kvalitetsingeniør eller lign. Denne udvikling fortsætter i takt med at topledelsen beslutter at udvide arbejdet med ISO certificeringerne. Det centrale at bide mærke i her er, at arbejdet foretages udelukkende af personer uden ledelses eller strategisk mandat, hvilket stemmer overens med det niveau (det operationelle) arbejdet foregår på. Derudover kan arbejdet klassificeres som meget decentraliseret i denne periode samtidig med der udelukkende arbejdes på lokal basis.

Dette ændres da der oprettes en koncernfunktion til at udvikle en bæredygtighedsstrategi. Her bliver specielt udviklingsarbejdet centraliseret, mens der til dels stadig foregår "drifts" aktiviteter decentralt. Virksomheden møder en udfordring ift. at balancere mellem centralt strategiudvikling, og decentral afvikling af aktiviteter. De strategiske målsætninger medfører at der skal gribes ind adskillige steder i værdikæden. Det skaber nogle udfordringer da miljøkoordinatorerne ikke besidder et ledelsesmæssigt mandat og det kræver godkendelse fra mellemledere og fabrikschefer at få godkendt investeringer, mandetimer, osv. I denne kabale bliver bæredygtighedsarbejdet oftest den mindste, da der i mange tilfælde er en ufuldstændig forståelse for hvad det kræver for at opnå nævneværdige resultater. Et perspektiv der forklarer udfordringen er, at bæredygtighedsagendaen har ændret karakter fra at være en operationel til en strategisk agenda, men organiseringen af arbejdet lokalt har ikke fulgt denne udvikling. Der er en koncernfunktion på plads i hovedkvarteret, men i og med at opgaverne skal eksekveres lokalt, mangler der strategisk opbakning fra de lokale ledelser.

Kontrol: Den tredje kategori er kontrol og de metoder virksomheden sætter i spil for at opnå denne. Til at begynde med, er der ingen formaliserede kontrolmekanismer på plads i organisationen. Dette skyldes hovedsageligt den lille størrelse. Da virksomheden vokser sig større sker der ligeledes et behov for øget kontrol og samtidig med at certificeringsprocessen bruges til branding, skal den ligeledes ses som en kontrolmekanisme. Da bæredygtighed bliver integreret som et strategisk parameter og målsætningerne er kommunikeret til eksterne stakeholdere, indsættes der yderligere direkte kontrolmekanismer. Dette er i form af KPI'er der som udgangspunkt er på koncernniveau og senere de enkelte selskaber. Der sker altså en udvikling fra indirekte til direkte kontrol. Virksomheden oplever dog et velkendt problemfænomen med denne form for kontrol: "du får hvad du måler", hvilket også medfører "du får ikke hvad du ikke måler". Begrebet bæredygtighed indeholder på nuværende tidspunkt et utal af målepunkter, f.eks. valg af materialer, anvendte kemikalier under fremstilling og energi forbrug. Derudover kommer de sociale og samfundsmæssige aspekter, der på nuværende tidspunkt er så diffuse at der ikke eksisterer velkonsoliderede måleparametre. Derudover er kontrollen også dybt afhængig af opfølgning fra hovedkvarterets side. Dette er en ressourcetung opgave og det virker tvivlsomt at bæredygtighed kan kontrolleres udelukkende baseret på kvantitative måleparametre eller om alternative kontrolmekanismer skal tages i brug som et forsøg på at styre den globale organisation.

Udviklingen mht. kontrol kan altså beskrives som gående fra indirekte til direkte kontrol, hvilket dog skaber udfordringer pt. På den ene side er udfordringerne relateret til hvordan en global, spredt organisation skal kontrolleres således de forskellige målsætninger overholdes. Samtidig møder virksomheden en udfordring ift. at kontrollere et umodent, og dermed dynamisk, parameter som

bæredygtighed. Der eksisterer ikke velkonsoliderede måleparametre på området, på samme måde som der eksisterer velkonsoliderede måleparametre ift. produktivitet og kvalitet.

Koordination og integration: Ved nærmere undersøgelse af hvilke koordinations- og integrationsmekanismer virksomheden sætter i spil, ses også en gradvis udvikling. I begyndelsen og mens arbejdet primært foregår på et operationelt niveau, er der ikke det store behov og det lille behov der er, håndteres ad hoc. Arbejdet er isoleret til nogle få områder, f.eks. energieffektivitet i produktudviklingsprocessen og ISO certificeringer i produktionsselskaberne og man ser ikke den store værdi i at arbejde på tværs i organisationen. Senere, da bæredygtighedsparameteret indfinder sig som et strategisk parameter, opstår der nogle behov for at koordinere arbejdet på tværs i organisationen. Man ønsker en bredere forståelse af bæredygtighed og ønsker det inkluderet i flere og flere processer, herunder udvikling, logistik, produktion og salg. Dette kræver integrering gennem værdikæden. Behovet for koordination og integration kan argumenteres at stige samtidig med at virksomheden vokser i størrelse, internationaliserer sig og bæredygtighedsparameteret får større strategisk betydning i organisationen. Også her oplever virksomheden nu udfordringer ift. at opnå dette. Velkendte metoder som arbejdsgrupper, projektarbejde, workshops, mm., er ikke direkte anvendelige på grund af de geografiske afstande. Dertil kommer kulturel forskellighed, sprog barrierer, samt forskellige opfattelser af bæredygtighed.

Ovenstående diskussion fremhæver fire problemområder case virksomheden oplever i dens arbejde med bæredygtighed. Det interessante i diskussionen er, at komme til den erkendelse at når virksomheder forsøger at løfte bæredygtighed til et strategisk niveau og derefter omsætte strategien til operationelle resultater, møder virksomheden en række udfordringer der ikke relaterer sig direkte til bæredygtighed og de relaterede værktøjer, men udfordringer der bedst kan beskrives som ledelses og organisatoriske udfordringer. De er relateret til håndtering af trade-off problematikker, kontrol, koordinering, integrering, kompetenceudvikling, osv. Derudover skal de metoder og teknikker der tages i brug for at løse udfordringerne tilpasses det globale produktionsnetværk.

Dette problemfænomen er ikke helt ukendt. Dette er ligeledes tidligere set ift. virksomheders bestræbelser på at implementere lean manufacturing, og drage konkurrencemæssige fordele af dette. Mange forskellige typer af virksomheder, specielt i den vestlige verden, har kæmpet med at få forankret lean parameteret i organisationen, og dette til trods for et gennemgående kendskab og erfaring med lean værktøjer som f.eks. VSM, kanban, kaizen og 5S. Der er i litteraturen, f.eks. (Spear and Bowen, 1999) og senest også i forskningsprojektet *LeanUs* (forskningsprojekt gennemført af forskere fra Aalborg universitet, Syddansk universitet og Danmarks Tekniske Universitet) en begyndende forståelse for at det er *måden* og den manglende tilpasning af værktøjerne og metoderne der afholder mange danske virksomheder fra at effektivt forankre lean parameteret i deres globale produktionsnetværk. Dette synes at stemme overens med resultaterne af denne undersøgelse mht. opnåelse af operationelle resultater der stemmer overens med de strategiske målsætninger, blot i et bæredygtighedsregi.

5 Programledelse som mulig løsning

Et nyt teoretisk felt, *program ledelse* eller *programme managment* (PM), fokuserer netop på at sammenbinde strategiske målsætninger med operationelle projekter i globale organisationer (Pellegrinelli, 1997). Dette opnås ved udvikling af et metodeapparat, eller *program*, der ensretter de mange projekter i organisationen, således de stemmer overens med organisationens overordnede strategi (Lycett *et al*, 2004). Programmet skal eksekvere og styre aktiviteterne korrekt og udnytte den resulterende viden i resten af organisationen (Pellegrinelli, 1997). Kontra isolerede projekter, opnås der via et program, en implementering der holder det globale perspektiv for øje og tilstræber at få de tekniske projekter til at understøtte hinanden [ibid.]. Der skabes en platform, hvorfra projekterne udspringer, og der etableres informationsløkker, eller *feedback-loops*, således viden og resultater opsamles og udnyttes andre steder i organisationen (Thiry, 2003). Derudover er et program (kontra et projekt) udtryk for en længerevarende og kontinuerlig indsats hvilket også medfører et strategisk mandat der skal understøtte indsatsen i form af resurser, budgetter, mm.

PM, som beskrevet i litteraturen, kan dog argumenteres at være meget abstrakt og hvordan det konkret skal komme til udtryk i de globale organisationer gives ingen direkte svar på (Lycett et al, 2004). Som det er tilfældet med mange andre aspekter af *operations research*, har praksis overhalet teorien. Der synes at kunne findes eksempler på globale programmer i de fleste virksomheder i form af kvalitets og lean agendaer. Det kræver dog at der skabes en forståelse for hvordan disse er blevet implementeret og forankret i virksomhedens globale aktiviteter.

Der foreligger altså en opgave i at undersøge hvordan programledelse kan anvendes til overkomme de udfordringer virksomheder står overfor ift. at implementere bæredygtighed, i den globale organisation. Der skal fokuseres på hvordan koncepter og ideer som f.eks. styring, deling, evaluering og koordinering rent operationelt skal konfigureres og anvendes i samspil med de eksisterende bæredygtighedsværktøjer. Det er netop denne forskningsretning vi foreslår. Vi baserer det bl.a. på at vi kan sammenligne med andre parametre som kvalitet og produktivitet, hvor der også bliver samarbejdet på tværs i organisationen og projekterne koordineres således det globale mål holdes for øje. Det kræver dog at vi forstår de bagvedliggende mekanismer og "oversætter" dem til en bæredygtighedskontekst, hvilket synes at være en udfordring der skal løses i fællesskab mellem virksomheder og forskere. Nogle af svarene synes at foreligge i virksomhederne i allerede velkonsoliderede parametre. Det kræver dog at årsager og mekanismer bag identificeres og gøres brugbare set i konteksten af bæredygtighed og globale produktionsnetværk

6 Konklusion

Case studiet antyder at de udfordringer virksomheder møder mht. forankring af bæredygtighed i de globale produktionsnetværk, ikke kun er relateret til feltet bæredygtighed, men i høj grad også udfordringer der relaterer sig til at orkestrere globale produktionsnetværk. Ud over at udvikle nye bæredygtighedsværktøjer og teknologier, bør det ligeledes undersøges hvordan nye og eksisterende værktøjer kan/skal tilpasses og sættes i spil i de globale organisationer. Området programledelse er potentielt rettet mod at løse netop dette spørgsmål. PM giver løfte om at forbinde de strategiske ambitioner med de operationelle projekter gennem f.eks. læring og kommunikationsplatforme, der leverer den nødvendige støtte, retning og tilpasning til håndtering af strategiske spændinger og dermed opnåelse af synergi gennem lokal projektimplementering og global synkronisering. Der er klare indikationer i casen, som også understøttes af eksisterende litteratur, at virksomheder oplever problemer med at løfte deres bæredygtighedsresultater til et niveau der stemmer overens med de strategiske ambitioner. Vi foreslår, at forskning bør rettes mod at udvikle PM teknikker til anvendelse i globale produktionsnetværk og tilpasset de udfordringer der relaterer sig til bæredygtighedsområdet.

Referencer

Andersen, Mette; Skjoett-Larsen Tage (2009): "Corporate social responsibility in global supply chains"; Supply Chain Management: An International Journal, vol. 14, issue 2

Bartlett, C.A., Ghoshal, S.: Global strategic management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. Strat. Man. J. 5 (1991)

Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C. Horses for Courses: Explaining the Gap between the Theory and Practice of Green Supply. Greener Man. Int. 35, 41 (2001)

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D. P.: Globalization and business, New Jersey (2002)

Lycett, Mark; Rassau, Andreas; Danson, John (2004): "Programme Management: a critical review"; International Journal of Project Management, vol. 22, issue 4

Pellegrinelli, S.: Programme management: Organising project-based change. Int. J. Project Man. 15, 141--149 (1997)

Porter, M.E., Kramer, M.R.: Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. HBR 84, 78--85 (2006)

Rudberg, M., Olhager, J.: Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective. Omega 31, 29--39 (2003)

Shi, Y., Gregory, M.: International manufacturing networks – to develop global competitive capabilities. J. Operations Man. 16, 195--214 (1998)

Sinha, K.K., Van de Ven, A.: Designing work within and between organizations. J. Org. Sci. 16, 389--408 (2005)

Spear, Steven; Bowen, H. Kent (1999): "Decoding the DNA of the Toyota Production System"; Harvard Business Review; vol.77, issue.5

Thiry, Michel (2004): "For DAD: a programme management life-cycle process"; International Journal of Project Management, vol. 22, issue 3

Yin, R.: Case study research – design and methods (3rd edition). California (2002)