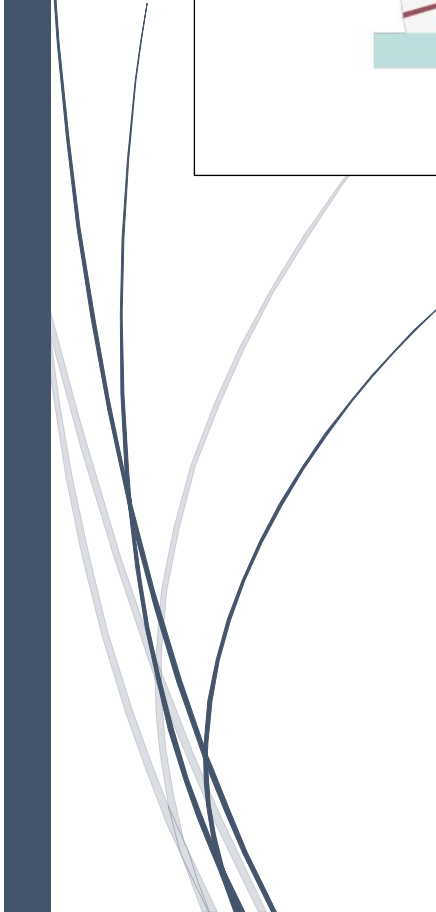
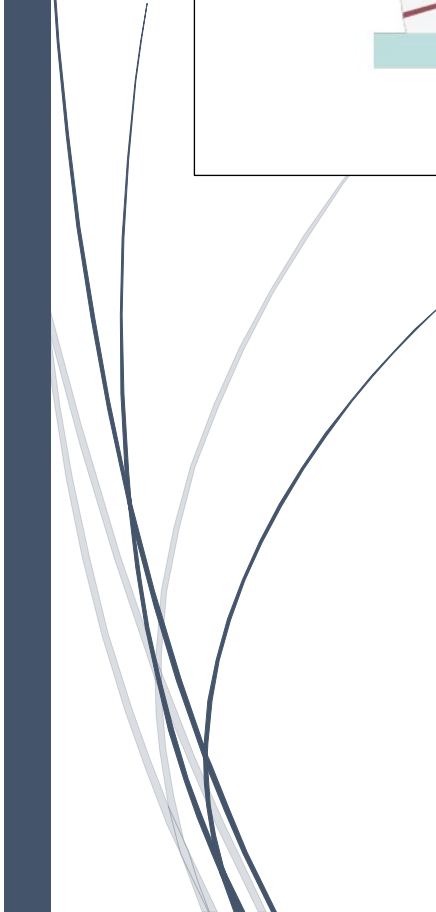




1. Abstract (resumé)

The Danish seaports play an important political role as providers of growth and as co-creators of jobs in their local communities. This thesis suggests that the political role is supported and legitimized by a governance paradox underlying in the legal frames that governs the Danish seaport sector. The governance paradox consists like the organizational paradox of contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time (Smith & Lewis, 2011, 386). But the governance paradox has political nature and belongs to the political arena. The morphology and nature of the governance paradox influences our theoretical understanding of the existing paradox theory and impacts the strategic and operational options for governance and tactical leadership in the organizational field.

This thesis studies and analyzes the legislative frames in the seaport sector. The specific governance paradox in this sector consists of four underlying paradoxes. These paradox elements create the specific paradoxical tensions that to some extent define the options and constraints for strategic and operational governance, management, and leadership in the sector.

The thesis analyzes strategic documents from the corporate seaports as well. The findings suggest that the governance paradox really exists, and conclude that the paradox is salient and activated in the organizational field in order to support local political and commercial demands and visions.

Key words: *Governance Paradox, Public Governance, Public Administration, Hybrid Organizations, Danish Seaport Sector, Corporate Governance, New public Management, New Public Governance, Co-Creation, Value Creation, Strategy-In-Practice, Visionary and Empowering Leadership.*

2. Indholdsfortegnelse

1. Abstract (resumé).....	1
2. Indholdsfortegnelse.....	1
3. Indledning og problemformulering	2
4. Opgavedesign	4
5. Teori.....	10
6. Metode	23
7. Analyse og diskussion.....	27
8. Konklusion	44
9. Perspektivering.....	47
10. Kilde- og litteraturliste.....	50

3. Indledning og problemformulering

Præsentation af erhvervshavnesektoren og min personlige motivation:

Jeg er ansat som General Counsel (og er næstformand i alle datterselskaber) ved Port of Aalborg A/S. Port of Aalborg A/S er en kommunal ejet videns- og erhvervshavn med multimodale transport- og logistikløsninger samt egen erhvervspark med strategiske oplands- og udviklingsområder. Havnen er en aktieselskabshavn – en organisationsform som er valgt af 6 store/ mellemstore erhvervshavne i Danmark. De store/ mellemstore erhvervshavne som virksomheder er typisk konglomerater, som består af forskellige havnerelaterede kerneforretninger, som er udviklet som historiske og aktuelle svar på det lokale transport- og udlejningsbehov inden for havne- og industriløsninger.

Aktieselskabshavnene skal i dag indfri økonomiske mål og samtidigt have fokus på at indfri målsætninger om vækst, jobskabelse og grøn omstilling. Dette paradoks, som jeg i opgaven antager udspringer af et dybereliggende styringsparadoks i lovgivningsrammerne, anser jeg som en politisk hovedmotor for den ønskede værdiskabelse for både havnene som virksomheder (profit), for havnenes kunder (shared value) og for de offentlige ejere (public value). Som General Counsel har jeg erhvervet indgående viden om den sektorregulering, som gælder for erhvervshavnene, og har tillige indgående kendskab til både den forretningsmæssige og politiske styring af Port of Aalborg A/S. Desuden er jeg ansvarlig for havnens CSR-område, som implementerer kommunens erhvervs- og vækstpolitiske målsætninger for selskabet – et mål om at havnen skal skabe 3-5000 bæredygtige, nye jobs inden 2030.

Jeg ønsker i dette masterprojekt – for det første - at dissekere det styringsparadoks, som sektorlovgivningen angiveligt skaber.

For det andet ønsker jeg at undersøge, i hvor høj grad styringsparadokset fremstår organisatorisk latent eller fremtrædende i de danske aktieselskabshavnes strategi- og politikdokumenter, herunder gennem evt. kommunale ejerstrategier, CSR-politikker samt kommunikation på hjemmesider.

Præsentation af antagelser om det politisk-strategiske spændingsfelt i havnebranchen (styringsparadoks)

I havneforordningen fra 2018, som gælder for alle europæiske erhvervshavne på Ten T-netværket, bestemmes det, at havnene aktivt skal indgå som drivere for vækst- og velstand i det indre marked og sikre værdiskabelse i samfundet. Havnene skal sikre Unionens konkurrencedygtighed og adgang til verdensmarkedet. Fra politisk niveau er det derfor besluttet, at havnene skal indgå i samskabelsesprocesser, som kan skabe økonomisk vækst, byudvikling, erhvervsudvikling, jobs, sammenhængskraft mellem regioner, udvikle transportkorridorer m.v. Erhvervshavnene betegnes som kritisk samfundsinfrastruktur.

I Danmark blev en del af erhvervshavnene selskabsgjorte som et led i havnereformen i år 2000. Større havne fik mulighed for at blive struktureret i den rene aktieselskabsform som aktieselskabshavne eller blive selvstyrehavne, mens de små havne forblev kommunale havne, som fortsat er omfattet af den kommunale forvaltning. Lovgiverne ændrede ledelsesrammen fra at være forvaltningsretlig og offentlig til også at blive selskabsretlig og kommercielt orienteret. Aktieselskabshavne skal drives som private virksomheder med profit for øje og efter de regler som gælder i selskabsloven, selskabsskatteloven og årsregnskabsloven, mens selvstyrehavnene forvaltes efter hvile-i-sig-selv-princippet for så vidt angår infrastrukturen. Aktieselskabshavnene skal derfor på en og samme tid være professionelle privatorganiserede virksomheder og agere politiske problemknusere på en række centrale politiske udviklingsområder. Dette medfører naturligvis, at der opstår styringsmæssige og identitetsbaserede spændinger mellem på den ene side de politisk bestemte målsætninger og på den anden side de rent forretningsbaserede målsætninger om profit med udgangspunkt i den enkelte kerneforretning/ SBU.

Det er derfor hypotesen for denne opgave, at en analytisk gennemgang af havneforordningen, havneloven og dens forarbejder samt regeringsprogrammet for SVM-regeringen vil vise, at der kan udledes et komplekst styringsparadoks i relation til erhvervshavnene i Danmark (og resten af EU).

Præsentation af antagelser om aktieselskabshavnenes spændingsfelt (organisatoriske performanceparadokser):

I Aalborg fastlægges de politiske målsætninger om vækst, jobskabelse og grøn omstilling bl.a. via ejerstrategien for havnen, som også henviser til den kommunale erhvervs- og bæredygtighedsstrategi. Havnen skal konkret tiltrække nye virksomhedskunder, som sammenlagt medskaber 3-5.000 nye, bæredygtige arbejdspladser i Aalborg inden 2030! Havnen bliver derved et kommunalpolitisk redskab til at skabe erhvervsudvikling, vækst og bæredygtighed. Udkastet til ejerstrategien er 4-årig og vedtages af byrådet efter indstilling fra borgmesteren og implementeres herefter hos havnen. Der følges løbende op på havnens performance iht. ejerstrategien via fire årlige ejerstrategimøder.

Port of Aalborg A/S har oversat de politiske målsætninger til en Corporate Strategy kaldet "Gate to Great". Vidensressourcer, netværk og partnerskaber brandes i sammenhæng med havnens infrastruktur og tilhørende erhvervspark som en unik mulighedsramme for virksomhederne.

Virksomhedsstrategien fokuserer på økonomisk vækst, og at overskud og midler fra øget låntagning løbende anvendes til udviklingsinvesteringer i kerneforretningerne med henblik på at tilbyde både nutidens og fremtidens /fremtidernes kunder konkurrencedygtige løsninger. Der fokuseres derfor på flere bundlinjer, herunder især netværksskabelse, så kravene om jobskabelse kan indfris.

Det er hypotesen for projektet her, at kommunalpolitiske målsætninger, som kan sammenlignes med de for Aalborg Kommune/ Port of Aalborg A/S vedtagne, tilsvarende gør sig gældende i de øvrige danske aktieselskabshavne (Politt, 2016, 36: "Organization in the same field are often found to adopt similar structures and techniques – to become more and more alike (isomorphic) (Di Maggio and Powell, 1983, Mayer and Rowan, 1977)").

Det er opgavens hypotese, at både styringsparadokset og de kommunale ejerstrategier i forskellig grad påvirker A/S-havnene, og at de temaer, som lokalt viser sig strategisk vigtige hos de enkelte havne, i forskellig grad træder frem i havnenes strategiske dokumenter og samtidig afspejler et strategisk miks, som balancerer modpolerne fra det påståede styringsparadokset. Det er antagelsen, at sproglige koder fra især kommunal ejerstrategi og CSR-dokumenter vil være fremtrædende hos den enkelte aktieselskabshavn, herunder især strategisprog, som refererer til NPG, netværk og samskabelse som nye veje til at skabe værdi i kompleksitet og løse wicked problems for samfundet som helhed. Undersøgelsen i anden del af opgaven har til formål at vise, at styringsparadokset ikke kun er en teoretisk størrelse, men at styringsparadokset via konkret aktivering og transcendens foreslår at have ledelsesmæssig betydning for aktieselskabshavnenes drift, udvikling og liv nu og i fremtiden. Det foreslås derfor, at offentlig/ hybrid paradoksledelse tilføjer afgørende perspektiver, som bygger oven på den eksisterende paradoksteori, og som er afgørende for værdiskabelsen i sektoren.

På denne baggrund skal opgaven undersøge følgende **problemformulering**:

- 1) *I hvor høj grad kan vi forstå lovgivningsrammerne for erhvervshavnene i Danmark i et paradoksteoretisk perspektiv?*
- 2) *I hvor høj grad fremtræder paradokserne/paradokselementerne fra lovgivningsrammerne som tydelige i de danske aktieselskabshavnes strategi- og politikdokumenter/ hjemmesider?*

4. Opgavedesign

Videnskabsteori – idealisme med konstruktivistisk og hermeneutisk perspektiv

Problemspørgsmålene i denne opgave lægger op til at beskrive, forklare og skabe forståelse for styringsparadokset som koncept og idealistisk fænomen (Ingemann, 2017, 37), ikke at forudsige eller forklare generelle lovmæssigheder og årsagssammenhænge i verdenen ved at foretage objektive undersøgelser. Der er tale om en konkret undersøgelse af lovgivningsrammerne for erhvervshavnene, som tager udgangspunkt i det fortolkende paradigme og et sammenblandet socialkonstruktivistisk og hermeneutisk perspektiv (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 46 og 47). På baggrund af hypoteser, som jeg har opbygget qua viden og forståelser fra min organisation over tid, forsøger jeg med

paradoksteori som baggrundstæppe at tilvejebringe en konceptuel værktøjskasse til at forstå paradoksale spændinger i erhvervshavnesektorens styringsvirkelighed, hvilket kortlægges via en blandet retsdogmatisk analyse og indholdsanalyse af havneforordningens betragtninger, forarbejderne til havneloven, en kommissionsmeddelelse og regeringsgrundlaget for SVM-regeringen. Indholdsanalysen har elementer fra diskursanalyse, idet der fokuseres på styrende argumentation og betydningsfulde ord. Der er tale om en analyse i dybden.

I forlængelse heraf undersøger jeg i hvor høj grad forskellige logikker/ modpoler i paradokset fremstår latent hhv. fremtrædende i aktieselskabshavnens virksomhedsstrategier, hvor jeg som MPG-studerende fokuserer især på samskabelse og den økonomiske vækstdagsorden. Undersøgelsen består af en komparativ indholdsanalyse af aktieselskabshavnens og ejerkommunernes strategidokumenter.

Den viden som kommer ud af disse undersøgelser kan ikke betragtes som almengyldig eller absolut, men er relativ (Ingemann, 2017, 37) – mine fortolkninger og refleksioner af kildernes sproglige, horisontmæssige mening (forståelse) er det grundlæggende vilkår for projektet (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 42, 44). Min opfattelse af virkeligheden og fortolkning af den dybere mening i forbindelse med paradokserne og strategiske valg er født ud af insiderviden fra branchen, og mine professionelle hypoteser og er blevet til via deltagelse over tid og i organisatorisk samspil. (Justesen og Mik-Meyer, 2010, 108).

Empirisk tilgang - Kvalitativt, komparativt casestudie

Der er som udgangspunkt i første del tale om et eksplorativt studie af hypotesen om, at der skulle eksistere et styringsparadoks i havnesektorens retskilder og lovgivningsmæssige design.

I anden del udfoldes en komparativ undersøgelse af, i hvilket omfang modpolerne i styringsparadokset fremstår som fremtrædende og ikke blot latente, samt hvilke implikationer styringsparadokset synes at have for de respektive aktieselskabshavne vurderet ud fra deres reelle valg af strategiske formuleringer og vægtning af legitime perspektiver i deres respektive strategier og ejerstrategier.

Problemformuleringen tager udgangspunkt i en idealistisk forståelse. Ontologisk er der ikke tale om objekter, som kan måles og vejes, men om menneskelige ideer og erkendelse af viden og samfundsvidenskabelige fænomener.

Jeg har valgt casestudiet som designtype (Bryman, 2016, 61) med en delbranche/ delsektor som case, nemlig aktieselskabshavnene. Undersøgelsen af det havnesektorspecifikke styringsparadoks' natur tager udgangspunkt i en retlig og indholdsmæssig analyse af relevante retlige og politiske dokumenter, og undersøgelserne af styringsparadoksets implikationer for aktieselskabshavnene bygger på undersøgelser af de danske aktieselskabshavnens strategiske dokumenter for at få kvalitativ viden. Valget af casestudiet som

design vil derfor være velbegrunder i det genstandsfelt og den videnskabsteori, som problemspørgsmålene vedrører (Ingemann, 2017, 29).

Jeg har valgt at udføre et komparativt studie (Bryman, 2016, 64) hos aktieselskabshavnene ADP A/S, Grenaa Havn A/S, Odense Havn A/S, Port of Roenne A/S og Port of Aalborg A/S i forhold til undersøgelserne af de formelle formuleringer i strategi- og politikdokumenterne. De anførte havne udgør tilsammen de store/ mellemstore aktieselskabshavne i Danmark, jf. Danske Havnes medlemsliste (havnenes brancheorganisation). Jeg har fravalgt at inkludere CMP AB (Aktiebolaget Copenhagen Malmö Ports) i mine undersøgelser, da havnen reguleres ved særlov. Nexø Havn A/S er tillige fravalgt, fordi havnen, som er en mindre fiskerihavn, ikke pr. april 2023 har delt strategisk information om sig selv på internettet, som har kvalitativt indhold til at kunne afdække paradokserne i strategivalget. Jeg har ikke mulighed for at hente informationerne via fx interview pga. begrænsningerne for dette projekt.

Ved på denne måde at tilskære projektet og udgå inddragelse af særtilfælde tilstræber jeg at sikre, at mine analyser af aktieselskabshavnenes strategivalg bygger på ens præmisser, og at kildernes udsagnsevne om paradoksernes fremtræden hhv. latens er nogenlunde ens (sikring af konsistens) (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 39). Det komparative design er valgt for at sikre en bredere forståelse af styringsparadoksets afsmitning på strategier og ejerstrategi og implikationerne for hybrid/ offentlig ledelse, så derfor ses der på den samlede gruppe af aktieselskabshavne i havnesektoren.

På grund af tidshorisonten har jeg ikke mulighed for at foretage et longitudinalt design, så det lægger problemspørgsmålene ikke op til, men en undersøgelse over tid kunne bestemt være interessant, da jeg oplever, at havnenes strategier er i konstant forandring og skiftevis fokuserer på eksploite hhv. explore i forskellig styrke. Men problemformuleringen opererer ikke med tidsperspektivet/ et longitudinalt design. (Bryman, 2016, 70)

Analyse- og undersøgelsesstrategi – Samspil mellem deduktion og induktion

Jeg benytter grundlæggende en blanding af den retsdogmatiske metode (Evald & Schamburg-Müller, 2004, 210) og klassisk indholdsanalyse (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 107) i min undersøgelse og afdækning af styringsparadokset i lovgivningen. Jeg vil jo forstå havnelovgivningen gennem den paradoksteoretiske linse. Jeg benytter desuden indholdsanalysen i min undersøgelse af det formelle ordvalg i strategidokumenterne hos aktieselskabshavnene, idet jeg her fokuserer på temaer og indikative nodalpunkter. Der er derfor også diskursive elementer i denne analyse (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 133).

Min analysestrategi er teoristyret og min dokumentindhentning (søgestrategi) er fokuseret. (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 107, 82).

I første del benytter jeg som udgangspunkt den deduktive videnstilgang til at definere styringsparadokset, hvilket skyldes den ideologiske og konstruktivistiske position. Jeg tager udgangspunkt i videnssystemet om paradokser sådan som dette er anerkendt i forskningen. Jeg udfylder derpå dette videnssystem med de analytiske fund i havnesektorens reguleringsgrundlag (induktive tilgang). Via mit professionelle arbejde hos Port of Aalborg A/S har jeg løbende gennem årene erfaret (læringsproces – abduktion for mit personlige vedkommende), at lovgivningen rummer styringsmodsætninger, forskellige markedsforståelser, samtidige modsatrettede forvaltningsidentiteter og modsætningsfyldte organisationsformål. Via MPG-uddannelsen har jeg fået et sprog, hvormed jeg kan forklare iagttagelserne, og derfor har jeg valgt at underkaste iagttagelserne en nærmere samfundsvidenskabelig analyse i dette projekt.

Med MPG-brillen bliver det muligt at tilvejebringe en helhedsforståelse, som kobler og integrerer de juridiske perspektiver og ledelsesmæssig værdiskabelse. Via opnået viden under MPG-en kan jeg nu bygge bro mellem juridisk viden og offentlig styring/ledelse. Det er umuligt at redegøre for en lang læreproces, men det er klart, at min viden og erfaring ikke er blevet til som et tredjeperspektiv/ objektiv forskers perspektiv. Det er subjektivt båret, hvilket selvfølgelig skal kritiseres.

De relevante kilder, som specifikt definerer erhvervshavnesektorens styringsparadoks, er udvalgt pba. den induktive metode (fokuseret søgestrategi). Tilrettelæggelsen af analysen af dokumenterne beror på et samspil mellem den deduktive og induktive metode, hvor der er vekselvirkning mellem teori og empiri. Der forefindes veludbygget og solid teori om styring/ styringsfejl, ledelse i hybride organisationer og organisatoriske paradokser, men paradoksforskningen forholder sig mere sparsomt til styringsparadokser, som opstår pga. det lovgivningsmæssige design af et organisationsfelt (Jan Heiberg Johansen, 2018 B), herunder er styringsparadokset i erhvervshavnenes organisationsfelt ikke tidligere analyseret. Det første problemspørgsmål søger at tilvejebringe om ikke et dissideret forståelsesbrud inden for forskningsfeltet (abduktion), så dog at skabe sandsynlige koblinger mellem styringslitteraturen, forvaltningslæren og paradokslitteraturen, hvor grundbegreber fra paradoksteorien kobles til grundbegreber fra styringslitteraturen og forvaltningslitteraturen med henblik på at tilvejebringe nye forståelseskoblinger for paradokser i det politiske design på det lovgivningsmæssige styringsniveau.

Anden del af opgaven vil på baggrund af disse nye forståelseskoblinger beskrive og forklare konkrete ledelsesmæssige valg hos aktieselskabshavnene med særligt fokus på samskabelse og vækstdagsordner. Analytisk opereres der i denne del med ækvivalenskæder/ differenskæder (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 134) som lukket kodning. De modsatrettede kæder sidestilles, hvorved paradokselementerne træder tydeligt frem. Resultaterne af paradoksmodpolernes fremtræden hos A/S-havnene behandles i min analysemodel. I forhold til rangordning og vurderinger foretages disse pba.

kvalitative variable med sproglige indikatorer som kilde (Clement & Ingemann, 2019, 57). Vurderingen placerer paradoksmopolernes fremtræden i strategidokumenterne hos den enkelte A/S-havn på et kontinuum fra "latent" til i "fremtrædende" (Clement & Ingemann, 2019, 43). Modellen opererer ikke med en målbar matematisk rangordning, men en sproglig, relativ rangordning.

Da projektet her har sine begrænsninger, fokuserer jeg udelukkende på formelle formuleringer i strategidokumenter m.v. i anden del, som har erhvervshavnen hhv. ejerkommunen som afsender. Der foretages ingen undersøgelser af, om aktieselskabshavnenes reelle gøren stemmer overens med programerklæringerne i strategidokumenterne. Det er selvfølgelig helt grundlæggende et kritikpunkt, da der kan være langt fra ord til handling (sandhed) i organisationer (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 92). Opgavens undersøgelser forholder sig hovedsageligt til styringsperspektivet og topledelsesperspektivet.

Kritik - Reliabilitet, validitet og generaliserbarhed

I den eksplorative del af studiet henholder jeg mig til retlige og politiske kilder. Disse kilder har høj grad af udsagnskraft (validitet) ift. det, som jeg vil undersøge, særligt de retlige kilder (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, side 99). Kildevalget sikrer målretning mod problemformuleringens genstandsfelt. Analysen ifm. den del af opgaven har høj grad af pålidelighed (reliabilitet) og generaliserbarhed. Koblingen mellem den juridiske disciplin og de ledelsesteoretiske elementer forvaltningsteori, paradoksteori og styringsteori har jeg ikke set tidligere. Dette miks af viden gør det muligt at beskrive styringsparadokset. Det kan indvendes, at den paradoksale teorilinse ikke i dag er introduceret inden for juraen i forbindelse med lovfortolkning. Omvendt anerkender den juridiske teori, at der på visse områder, herunder inden for særligt EU-retten (havneforordningen), anlægges en dynamisk fortolkning. Her mener jeg, at styringsparadokset er et spændende perspektiv, som netop taler ind i den juridiske professions balancering og afvejning af argumenter. Det kan undersøges nærmere i et andet projekt.

Formen for det komparative studie er bestemt pba. min viden om indholdet af dokumenter, som gælder for Port of Aalborg A/S, som jeg har erhvervet qua min ansættelse. Jeg har udvalgt følgende dokumenter, som alle store/ mellemstore A/S-havne skal tilvejebringe i henhold til lovgivningen: Ledelsesberetning med redegørelse for virksomhedsstrategi og CSR-politik (krav om iso-compliant/ iso-certificeret ledelsessystem). Informationen findes på havnenes hjemmesider og er udtrykt medio april 2023. På det analytiske niveau bygger min analysemodel af paradoksets grad af fremtræden på sproglige vurderinger og ikke objektive og målbare tal. Det er klart, at en sådan opstilling skal kritiseres for at bygge på subjektive skøn og ikke-eksakte vurderinger. Jeg forsøger at tilnærme ens præmisser for sammenligning ved hovedsagelig at inddrage dokumenter, som er formkravsbestemte for alle store/ mellemstore aktieselskabshavne, samt ved

at benytte lukket kodning. Det interessante er, hvordan paradokserne fremtræder i forskellig grad hos A/S-havnene, idet det giver os information om styringsparadoksets betydning for sektoren og dens medlemmer samt om de enkelte havne og deres kontekst.

Ejerstrategierne er indhentet via aktindsigt ultimo marts 2023 hos ejerkommunerne, hvor der er spurgt efter ”den kommunale ejerstrategi for jeres aktieselskabshavn eller lign. politisk dokument, hvori kommunen som ejer udstikker sine politiske visioner for aktieselskabshavnen som aktionær.” På den måde har jeg sikret, at min dataindhentning fra kommunerne har været indholdsmæssig og ikke formbestemt, idet der ikke er specifikke formkrav til den politiske målstyring fra kommunen af aktieselskabshavnene. Det er derimod forudsat, at havnene er fri fra den offentlige forvaltning, så ordningen vedr. ejerstrategier for aktieselskabshavne er en kommunal praksis.

Mine analyser af paradoksernes grad af fremtræden hos A/S-havnene bygger på fund omkring strategiske forhold, som i min optik umiddelbart kan henregnes til styringsparadokset. Forskellige forhold fra havn til havn, herunder geografiske forhold, kundesammensætning, øvrig infrastruktur og anden kontekst, har imidlertid også betydning. Min viden om disse forhold, som bringes i spil i forbindelse med min analyse, bygger igen på branche- og sektorkendskab og viden jeg har oparbejdet gennem årene. Sådan subjektiv viden skal selvfølgelig kritiseres, idet den er svær at efterprøve og indkredse.

Bidrag til styrings- og paradoksteorien samt afgrænsning:

Denne opgave søger at bidrage til forskningen inden for paradoksledelse ved at kortlægge styringsparadokset i relation til erhvervshavnesektorens lovgivningsrammer. Styringsparadokset i erhvervshavnesektoren er, hvis overhovedet, kun sparsomt undersøgt, så der er tale om ny viden inden for hybrid og offentlig ledelse i denne sektor. Der er tale om viden, som kombinerer paradoksteori, styringsteori og teori fra forvaltningslære om hybride organisationer. Derudover benyttes både juridisk metode og samfundsvidenskabelig metode i den analytiske kortlægning. Styringsparadokset ligger teoretisk over det strategiske paradoks, hvorfor styringsparadokset kan tilføje nuancer til paradokslitteraturen, som er nye, og som udbygger den forståelse og det begrebsapparat, som eksisterer i teorien i dag. Jeg foreslår, at politisk styring supplerer forståelsen af de grundlæggende provokatører for paradokser, og at styringsparadokset bør have en central plads i paradokslitteraturen inden for offentlig og hybrid ledelse. Min argumentation bygger på kortlægning af styringsparadokset samt påvisning af, at dette styringsparadoks ikke alene er teoretisk, men har reel betydning for havnesektoren som organisationsfelt, jf. den todelte problemformulering.

Teoretisk tilfører styringsparadokset en ny dimension til styrings- og forvaltningslæren. Der er tale om en dimension, som kobler nyere viden inden for forvaltningsteori (potentialitetsafsøgende forvaltning) med

paradokslitteraturen og konkrete empiriske fund i det lovgivningsmæssige råmateriale. Styringsparadokset tilføjer en dynamisk forståelse af juraen som politisk værktøj til at løse samfundsproblemer, som er grænsesøgende ift. hjemmelsgrundlaget for offentlig forvaltning.

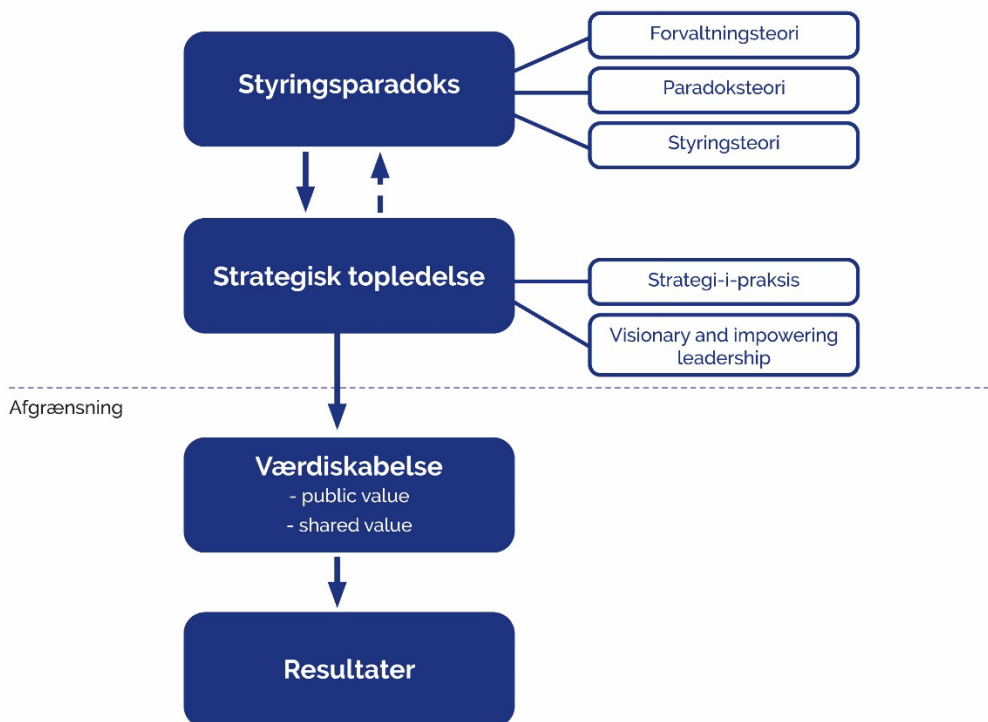
Projektet forsøger derfor også at skabe mere klarhed for topledelsesternes strategiske muligheder og begrænsninger i erhvervshavnesektoren. Kendskabet til styringsparadoksets iboende elementer bliver her afgørende for, at paradokserne kan aktiveres og transcenderes til fordel for den strategiske ledelse og værdiskabelsen.

Opgaven ser ikke på den menneskelige omsætning af strategi eller styringsparadoksets implikationer for organisationens menneskelige ressourcer. Den egentlige værdiskabelse i erhvervshavnesektoren undersøges derfor ikke i opgaven – det gør derimod forudsætninger herfor. Værdiskabelsen inddrages som central i perspektiveringen, idet formålet med paradoksledelse er at udnytte energier i paradoksspændingsfeltet til værdiskabelse på forskellige niveauer. Dette projekt undersøger snarere forudsætningerne for værdiskabelsen, mere end den specifikke mikroomsætning via ledelse. Jeg henviser til modellerne under afsnit 4, hvor opgavens afgrænsning er indtegnet ("Opgavens teoretiske elementer" samt "Styringsparadoksets sammenhæng med offentlig/ hybrid ledelse i erhvervshavnesektoren")

5. Teori

Første del af opgaven struktureres omkring forvaltningsteori, paradoksteori og styringsteori. Teorierne er til sammen egnede til at opbygge det betydningsstrukturerende fortolkningssystem, som kræves for at styringsparadokset i erhvervshavnesektoren kan begrebsliggøres og forklares. (Ingemann, 2017, side 41). Styringsparadoksets karakteristika defineres i teoriafsnittet, idet jeg ønsker at forklare og rammesætte styringsparadokset i den eksisterende teori. Min analyse af det konkrete styringsparadoks for havnesektoren udføres under analyseafsnittet.

Opgavens teoretiske elementer:



Tais Kløgtner, 2023

Anden del vedrører styringsparadoksens grad af fremtræden hos aktieselskabshavnene, som struktureres omkring paradoksteori og fundet af styringsparadokset. Strategi-i-praksis-perspektivet og Visionary and empowering leadership bygger bro mellem styringsparadokset, topledelsesstrategierne hos havnene, min ledelsespraksis og værdiskabelsesfokusset, som ikke kan adskilles fra paradoksledelse som helhed. Min personlige ledelsespraksis behandles i perspektiveringen, hvor strategi-i-praksis-perspektivet og Visionary and empowering leadership-teorien bringes i spil.

Forvaltningsteori - Hybride organisationer

Den første ledelsesmæssige grundpræmis inden for paradoksledelse er, at lederen formår at aflæse det spændingsfelt, som organisationen og lederen indgår i. Det er derfor kun naturligt – pga. A/S-havnenes organisering - at jeg inddrager forvaltningsteori om hybride organisationer i denne opgave.

Aktieselskabshavnene og selvstyrehavnene er juridiske kamæleoner med det ene ben i det private marked

og det andet ben i den offentlige forvaltning¹. Aktieselskabshavnene er såkaldte hybride organisationer (Shafitz, Ott & Suk Jang, 2016, 416: "Hybrid organizations, are partly government agencies, partly for-profit business, and/or partly nonprofit organizations"). Generelt skal havnene udføre både offentlige og private havneaktiviteter på forskellige niveauer, alt efter de lokale markedsbehov. Havnene blev konkurrenceudsat og selskabsgjort i forbindelse med tidligere reformer af trafikhavnelovene² og havneloven. Da den hybride identitet er en væsentlig ingrediens/ binding i styringsparadokset, som jeg senere argumenterer for, skal forvaltningsteorien med.

Den hybride identitet giver både fordele og ulemper i havnesektoren. Fordelene knytter sig til smidighed i forhold til forsynings sikker service og konkurrencedygtige løsninger til kunder og potentielle kunder. Ulemperne knytter sig den anden vej til det uklare hjemmelsgrundlag i forhold til selvsamme kunder, idet hjemmelsgrundlaget er kontekstbestemt – og konteksten er kompleks og ofte flydende i tid.³ Det skaber sammenstød med den private sektor, som typisk består af havnevirksomheder. Organisationsfeltet kan bedst beskrives via teorien om den potentialitetsafsøgende forvaltning, hvis vi ser på organisationerne med den forvaltningsteoretiske brille (Åkerstrøm Andersen & Pors, 2022, side 5) – det vil sige forvaltningsaktiviteter, som bevæger sig i grænseområder og bevæger grænserne. Erhvervshavnenes retlige virkelighed er i juridisk litteratur blevet kaldt "et kludetæppe" og en "havneretsmosaik" (Henrik Kleis, 1996, 2).

Erhvervshavnenes sektorkontekst (Klaudi Klausen, 2014, 40) er speciel i forhold til den rene offentlige sektor, men de almindelige karakteristika for den offentlige sektor i Danmark træder frem (Klaudi Klausen, 2014, 40: "politisk lederskab", "offentlig retligt grundlag", "almenvællet", "wicked problems", "bureaukrati", "nonprofitorientering" og "et udvidet produkt"). Dog er der særligt hos aktieselskabshavnene tilsat en grad af profitorientering og markedssprog, som imiterer den private sektor. Sektorkonteksten er derfor særlig speciel (hybrid) for aktieselskabshavne ift. den rene offentlige sektor, idet aktieselskabshavnene har profit for øje, men altså samtidig underlagt demokratisk offentlighed og den parlamentariske styringskæde,

¹ Regelsammenstødet mellem aktieselskabshavnenes hjemmelsgrundlag og speciallovgivning (mellem havneloven og erhvervslejeloven) samt mellem aktieselskabshavnenes forpligtelser efter offentlighedsloven og selskabsretten (offentlig, forvaltningsretlig identitet og privatrethlig identitet) har været kort behandlet af hhv. professor dr.jur. Erik Werlauff og professor Sten Bønsing. Werlauff bruger ordet "krydsfeltet" (Erik Werlauff, 2013, 5), mens Bønsing bruger ordet "problemet" (Sten Bønsing, 2016, 216) om sammenstødet.

² Trafikhavneloven af 1976 samt Trafikhavneloven af 1990, hvor sidstnævnte blev lanceret som en del af Schlüterregeringens afbureaukratiseringsplan (Niklas Korsgaard Christensen, 2015, 23-26). Nu er havneloven hjemmelsgrundlag i sektoren, LBK nr. 457 af 23/05/2012.

³ Hjemmelsgrundlaget for erhvervshavnens aktiviteter i havneloven er i nogen tilfælde case-baseret, idet hjemlen kan afhænge af markedsbehovene og havnens styreform, hvor aktieselskabshavnene (§10 i havneloven) som udgangspunkt har de største frihedsgrader. Der er i disse tilfælde tale om et hjemmelsgrundlag, som er flydende, og som udfordrer den gængse hjemmelsforståelse i juridisk litteratur, hvor man ellers opererer med begrebet "klar hjemmel" i forhold til offentlig forvaltningsudøvelse.

hvilket er det fremmeste kendetegn for styringen i den offentlige sektor (Juul-Hansen og Høybye-Mortensen, 2019, 32).

Den privatretlige identitet medfører ikke blot, at organisationen skal leve efter spilleregler, som gælder for det private marked; en del af organisationens identitet er juridisk set privat, men født ud af og stadig indlejret i den offentlige forvaltning.

Erhvervshavnene benævnes ofte af praktikere som semioffentlige organisationer. Ordet "semi" betyder "halv" på latin eller "delvis". Undertiden har begrebet tredjesektor tillige været anvendt på havnene, hvilket ikke er korrekt. Den tredje sektor er hverken offentlig eller privat, men en selvstændig sektor (Shafitz, Ott & Suk Jang, 2016, 472). Havnenes "hybride zone" inkluderer den offentlige og private sektor (Shafitz, Ott & Suk Jang, 2016, 472), men ikke tredjesektoren.

Havnene lever i høj grad i en politisk virkelighed – ambitionerne for havnene er store og den driftsmæssige aktivitet får fokus fra såvel den politiske som den markedsmæssige arena. (Houlberg Salomonsen m.fl., 2013, 22-23: "Alle offentlige organisationer er et produkt af politiske beslutninger (Moe, 1990: 121-122). Det betyder, at deres raison d'être er givet via den lovgivning eller anden form for formel beslutning, som begrundet etableringen af den offentlige organisation(..)").

Havnenes virkelighed er hyperkompleks. På ydersiden ses kompleksiteten hos erhvervshavnene ved multi-stakeholder-kontekst. (Carpenter & Krause, 2011: 27, jf. Houlberg Salomonsen m.fl., 2013, 25), og på indersiden skal havnene som hybride organisationer varetage flere bundlinjer og skal således performe på en lang række parametre, som ikke gælder for rene private virksomheder (Houlberg Salomonsen m.fl., 2013, 23: "De skal ikke blot værne om de demokratiske værdier, men de skal værne om en flersidig af værdier, der skaber det føromtalte krydspres.")

Alt efter øjnene, som ser, kan hybriditeten udlægges som værende destruktiv eller konstruktiv. Her udgør den paradoksteoretiske linse grundlaget for at kunne aktivere spændingsfeltet konstruktivt.

Paradoksteori: Organisatoriske paradokser, styringsparadokset og paradokstaktikker

Klassifikationen af den organisatoriske kontekst, som organisationen/ lederen befinder sig i, vil kalde på forskellige strategier fra organisationen/lederen (Smith & Lewis, 2011, 395). Sat på spidsen er denne første analytiske ledelseshandling afgørende for organisationens skæbne (Smith & Lewis, 2011, 381, 395).

Paradokset som begreb defineres i litteraturen som "modstridende og dog sammenhængende elementer, der eksisterer samtidigt og vedvarende over tid" (Smith og Lewis, 2011, 386; Heiberg Johansen, 2018 A, 13). Paradokset indeholder således modsætninger ("contradiction"), som er gensidige afhængige ("interdependence") og gensidig forbundet ("dualitet") med en grad af vedvarende ("impervious to resolution") (Loklindt Christensen, 2021, 93).

Paradokser er "nødvendige for værdiskabelsen ved at fastholde vitalitet i organisationen", jf. Kodama 2003 (Heiberg Johansen, 2018, 21). Det betyder, at paradokset udgør en dynamik for organisationers værdiskabelse, hvor paradoksets iboende kraft kan tilføre handlekraft til aktørerne i spændingsfeltet, hvis paradoksets komplementaritet aktiveres strategisk i tid og rum. Dette er vigtigt, idet organisationers værdiskabelse i sig selv ofte er flertydig og paradoksal.

Af særlig væsentlig betydning for paradoksteoriudviklingen, herunder ift. styringsparadokset, skal nævnes Quinn og Camerons "Competing Values Framework" (på dansk "paradokser i værdiskabelse"), som på meget elegant og holistisk vis sammenfatter ledelsesforskningens grundmodeller samt de offentlige styringsparadigmer og tilføjer nuancer, som kan forklare og skabe retrospektiv og visionær mening i kompleksitet og være en inspirationskilde til fremadrettet strategiarbejde og innovativ værdiskabelse i paradokset (Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, Juhl & Nørlem, 2015, 12-14). "It captures the fundamental values – or culture – that exist in organizations. Most importantly, it identifies the multiple ways in which value can be created and measured in organizations (Cameron & Quinn, 1999, Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, Juhl & Nørlem, 2015, 50). Forfatterne foreslår, at modellen om "Competing Values Framework" kan tjene som forståelsesramme for styringsparadigmerne i den offentlige sektor og "standpunkterne New Public Management/ konkurrencestat (kvadranten konkurrence) versus tillidsreform/ New Public Governance (kvadranten samarbejde) og diskussionen mellem rationalisterne/ styrkede strukturer (kvadranten kontrol) versus optimisterne/ innovation (kvadranten skabelse)." (Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, Juhl & Nørlem, 2015, 12-14). De samme elementer har inspireret mig i forbindelse med beskrivelsen og analysen af styringsparadokset og dets organisatoriske fremtræden i havnesektoren.

Smith & Lewis bygger videre på Cameron & Quinn (Smith & Lewis, 2011, 383), når der opdeler de organisatoriske paradokser i 4 forskellige typer: organiseringsparadokset, læringsparadokset, tilhørsparadokset og performanceparadokset (Smith & Lewis, 2011, 383-384). Organiseringsparadokset fremprovokeres af spændinger mellem del og helhed pga. organisatoriske grænsedragninger og den valgte organiseringsmåde. Læringsparadokset aktiveres, når organisationer forsøger at skabe innovation og ny viden pga. spændinger i opfattelsen af tid (exploitation og exploration). Tilhørsparadokset afspejler spændinger, som er indlejret i identiteten og gruppetilhørsforhold, samt inklusion/eksklusion. Performanceparadokset aktiveres, når organisationen skal levere resultater på flere bundlinjer samtidig.

Teoretisk hører paradokset sammen med begreberne "modsætninger" og "spændinger", hvilket medfører, at paradokset bliver nært beslægtet med dilemmaet og konfliktbegrebet, som trækker på samme begrebelementer.

Paradokset adskiller sig fra dilemmaet ved, at dilemmaet trækker på valgets psykologi og enten-eller-betragtninger, som har til hensigt at nedbryde spændingsfeltet, så der kan træffes et valg, som udelukker det modsatte element/ valg. Paradokset trækker derimod på integrativ psykologi/ balancepsykologi som en tredje vej til at navigere i spændingsfeltet, idet paradokset ikke kan gennembrydes eller løses. For paradokset er "a state in which two diametrically opposing ideas/ forces are simultaneously present, neither of which can ever be resolved or eliminated." (Stacey 2003, jf. Rennison, 2017, 3). Spændingerne i paradokset er af vedvarende natur (Smith, 2014, 1592, note 1).

Paradokset adskiller sig fra konflikten ved, at konflikten søger enten kompromis eller valgets løsning, som tillige har til hensigt at nedbryde spændingsfeltet. Paradoksets modsigelser er ikke konflikter eller problemer, men har dybere forankring, og de modstående hensyn vil stamme fra forskellige logikker. Til forskel fra konflikten, kan paradoksets kræfter aktiveres dynamisk og konstruktivt, hvis paradokset aktiveres strategisk. Hvor dilemmaet og konflikten bygger på dualismen, som ekskluderer det andet valg, har paradokset tværtom dualiteten som vilkår, som indeholder komplementære, interdependente og synergiske modsætninger (Smith & Lewis, 2011, 382, note 1).

Styringsparadokser er sparsomt beskrevet i litteraturen (Heiberg Johansen, 2018 B). Styringsparadokset fra sektorregulering ligger på niveauet over det organisatoriske niveau og udspringer af styringsparadigmerne og har momenter fra forskellige politiske beslutninger for den givne sektor vedr. fx markedsforståelse, organisationsformål og organisationsidentitet, hvilket vil blive sandsynliggjort i denne opgave.

Styringsparadigmerne er forestillinger om, hvordan den offentlige sektor skal styres. De er modstridende (konkurrerende) og sammenhængende og sameksisterer side om side i de offentlige og hybride organisationer som et resultat af reformudviklingen og lag-på-lag-opbygning (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 135; Greve & Pedersen, 2017, 26). Et styringsparadoks kan bestå af flere sammenfiltrede (interwoven) paradokser (Smith, 2014, 1593, 1617) bestående af modsætningsforhold i styringsparadigmer og underliggende paradoksale markedsforståelser, som til sammen virker synergiske og dynamiske. Jeg foreslår i denne opgave, at styringsparadokset eksisterer inden for havnesektoren. Denne sektor skal drive samfundsmæssige forandringer og skabe en flerhed af resultater. Lovgivningen er blevet til som lag-på-lag-politik over tid, hvor den iboende dynamik bygger på komplementære, interdependente, synergiske og modsætningsfulde logikker.

Lotte Bøgh Andersen bruger ikke paradoksbegrebet (styringsparadoks) direkte i sin lærebog om styringsparadigmerne, men af ovenstående ("modstridende", "konkurrerende", "sammenhængende", "sameksisterende") står det klart, at paradoksteori under de rette kontekstuelle forhold kan finde anvendelse i en hybrid styringsvirkelighed, som styringsparadigmerne skaber. Lotte Bøgh Andersen nævner

”paradoksledelse”, som hun kalder for ”godt” og ”retningsgivende” for forståelserne for styringsparadigmerne (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 163).

Bøgh Andersen vælger at anvende begrebet ”dilemma” i sin lærebog (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 149, 157-159), hvilket jeg ikke finder lige så velvalgt som ”spændingsfelt”, idet læserens spændingsfelt netop *kan* være et paradoks, som derfor kalder på andre former for ledelse end dilemmaet (Smith & Lewis, 2011, 382, 386). Ledelsesmæssigt er analysen af spændingsfeltet afgørende for værdiskabelsen, jf. tidligere. Noget inkonsistent nævner Bøgh Andersen sammen med dilemmaet, at spændingsfeltet typisk er kendetegnet ved dualitet, vitalitet og værdiskabende dynamikker (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 135):

”Styringsparadigmerne opstår og udvikler sig delvist sekventielt og parallelt som svar på historiske udfordringer for det danske samfund og den offentlige sektor samt som udtryk for en løbende læreproces, hvorigennem paradigmerne gradvist udvikles og omformes for at løse specifikke styringsproblemer. Resultatet er et styringsmix, hvorved dét, offentlig ledelse i dag rammesættes af, er hybride styringsformer, der både supplerer og konkurrerer om at levere legitimitet til og retning for ledelsesarbejdet.”) Bøgh Andersen fremhæver desuden, at en hybrid styringstænkning indebærer forskellige styringssignaler til lederne, og at lederne derfor skal ”være i stand til at finde ud af og *afveje (min kursivering)*, hvilke det er vigtigst at tilgodese i den konkrete situation” (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 156). Denne balancepsykologiske tilgang rummer dilemmaet ikke, hvor der netop vælges og fravælges. Ved dilemmaet medfører det ledelsesmæssige valg derimod fragmentering og en nedbrydning af spændingsfeltet ved fjernelse af modpolen.

En gennemgang af den danske litteratur om styringsparadigmerne udelukker således ikke, at spændingsfelter i en given kontekst/ visse sektorer kan have karakter af et styringsparadoks, og ikke et dilemma. Tværtimod underbygger karakteristikkerne af den mulige/ tænkte kontekst, at spændingsfeltet også kan være et paradoks, alt efter konteksten.

Idet styringsparadokser er politisk initieret, bringer de forståelse til politiske signaler og tegner grænserne for ledelsens handlemuligheder op⁴. Styringsparadokset giver derfor indsigt i rammevilkårene for organisationen/ organisationsfeltet – det er således ikke blot en forståelsesnøgle, men en politisk sammensætning af enkeltheder, som udstikker selve organisationens livsgrundlag og -vilkår. På grund af ”the rising numbers of ”hybrid organizations”(…) that seek to achieve both profit and social goals (Smith & Lewis, 2011, 396), får styringsparadokserne stadig mere teoretisk relevans i hybride sektorer – det er et

⁴ Ved en mundtlig forelæsning af Lotte Bøgh Andersen i 2020 i Paradoksledelse omhandlede ”styringsparadokser” i tilknytning til styringsparadigmerne blev tilsvarende nævnt, jf. mine noter. Det skal derfor også nævnes her, at jeg ikke inddrager Bøgh Andersen som opponenter til styringsparadokset – jeg konstaterer blot, at begrebet (endnu) ikke er introduceret i styringslitteraturen, selvom begrebet er vigtigt for ledelsesfaget.

I nedenstående model har jeg placeret styringsparadokset for erhvervshavnesektoren i paradoksteorien og også relateret styringsparadokset til afgrænsningen af denne opgave. Styringsparadokset i sektoren kan muligvis have mere umiddelbar implikation, end denne opgave kan undersøge, idet styringsparadokset som sagt vedrører organisationsfeltet/ sektoren/ delsektoren, hvorfor jeg foreslår, at styringsparadokset har både indirekte og direkte indvirkning på værdiskabelsen og ledelsen set fra det organisatoriske niveau.



Styringsparadokset kunne tolkes som et strategisk paradoks, men "strategic paradoxes describe organization-level performing tensions that stem from the plurality of stakeholders and result in competing strategies and goals (Smith & Lewis, 2011: 384)" (Smith, 2014, 1593). Styringsparadokset rummer i dette tilfælde de givne politiske intentioner for en sektor og henter sin kraft fra kilden til offentlig ledelse: den parlamentariske styringskæde, og det ligger derfor over det organisatoriske topledelsesniveaus indflydelse.

Paradokser fremprovokeres i henhold til litteraturen af provokatørerne ressourceknaphed, forandring og pluralitet/ diversitet (Smith & Lewis, 2011, 390; Heiberg Johansen, 2018 A, 32 ff.). I modellen "A Dynamic Equilibrium Model of Organizing" anføres en teori om, at de tre provokatører ovenfor i forbindelse med aktørernes kognition resulterer i, at spændingerne træder frem i organisationen som et paradoks (Smith & Lewis, 2011, 389). Det beskrives, at paradokset går fra at være "latent" til at være "fremtrædende /salient", når der sker miljømæssig påvirkning fra provokatørerne, og når "actors apply paradoxical cognition" (Smith & Lewis, 2011, 389). Der er tale om en model, som tager udgangspunkt i det organisatoriske niveau. Ressourceknaphed vedrører økonomi, tid, arbejdskraft, råstoffer, teknologi m.v. Forandringer forstås som ændringer i omverdenen eller pga. trufne valg, som reaktiverer paradokset via. opbrud af de organisatoriske grænseflader. Ved pluralitet/ diversitet forstås mangfoldigheden af institutionelle logikker, værdier og krav, som pålægges organisationen og dens medlemmer (Heiberg Johansen, 2018, 32 ff). Jeg foreslår, at styringsparadokset tilføjer et nyt lag til disse 3 provokatører, idet styringsparadokset ikke alene er hjemmehørende i organisationen, men skabt i den politiske arena (Klaudi Klausen, 2014, 96) og af retlig (institutionel) natur og derfor typisk gældende for et organisationsfelt/ del af en sektor. I samklang med Smith & Lewis' model foreslår jeg, at det tilføjes, at også politisk styring/ public government indgår i forståelsen af de miljømæssige provokatører for paradoksets transformation fra latent til fremtrædende, således at politisk styring indfortolkes i vores forståelse af især begreberne pluralitet og forandring (Smith & Lewis, 2011, 391). Dermed får modellen en vinkel, som taler ind i feltet offentlig/ hybrid ledelse og styringsparadokser skabt i den politiske arena. Aktørernes opfattelse/ kognition bevarer som et afgørende 2. led i denne proces, så selve de sproglige elementers virkning i spændingsfeltet forbliver det bærende i paradokset.

De menneskelige refleksioner og følelser, som opleves i spændingsfeltet, er afgørende for, om paradokset opfattes som produktivt/ konstruktivt eller destruktivt. Opfattelsen afhænger af både subjektets

psykologiske fleksibilitet/ modenhedsniveau⁵ (Alsted & Majgaard, figur 2) og reflektionsniveau samt den helhed og stemning, som subjektet indgår i, og de krav som subjektet præsenteres for (Hansen & Høybye-Mortensen, 2019, 333 og 335). På denne måde bliver ledelse et afgørende moment for, at paradokserne aktiveres i en værdiskabende retning.

Smith & Lewis anfører, at målet med den ledelsesmæssige indsats er bæredygtighed (sustainability), idet anvendelse af korrekte paradokstaktikker (nedenfor) in situ vil tilgodese "short term peak performance" og "long term succes" samtidigt (Smith & Lewis, 2011, 388, 393). I forhold til opgavens behandling af styringsparadoksets grad af fremtræden hos de danske aktieselskabshavne tilføjer et studie fra den ambidekstrale skole den vigtige pointe, at bæredygtige beslutningsmønstre vedrørende den grundlæggende spænding mellem explore og exploite på toplederniveau følger et "consistently inconsistent decision pattern". Ambidekstral topledelse vil søge at bevare et "commitment to both tensions over time" via "differentiating and integrating practices". "Differentiating practices raise distinctions between exploration and exploitation, and stress their unique characteristics, whereas integrating practices emphasize synergies, connections, and interdependencies (Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005)" (Smith, 2014, 1604 og 1613). Når der arbejdes med paradoksets grænseflader, vil paradokset atter dukke op til overfladen (resurface) i nye konfigurationer – paradoksets energi er dybereliggende, og kan have flere niveauer. Derfor kræver paradoksledelse fortløbende arbejde med paradokset og tilpasning af strategierne (boundary work), så disse kan rumme paradoksets dynamiske og foranderlige natur (Henry, Rasche og Möllering, 2022, 25).

I forhold til teoretisk underbyggelse af personlig ledelsespraksis, skal paradokstaktikkerne nævnes:

Undvigelse (dækker over adskillelse i tid (temporal), emner (domæner), rum (spatial/ struktural)/ favorisering), *aktivering* (dækker over neutralisering/ balancering/ fastholdelse/ kobling og paradoksal tænkning (aktivering af modpoler, dynamisk stabilitet) og *transcendens* (ny syntese/ dialogisk indoptagelse af modstridende hensyn)) (Heiberg Johansen, 2018 A, 140-173).

Vendepunktet bør nævnes i sammenhæng med paradokstaktikkerne. Vendepunktet defineres som en bevidst bevægelse som faciliteres af aktøren til at fremprovokere et skifte i organisationens taktiske logikker (Heiberg Johansen, 2018 A, 176). Der er tale om overgange mellem forskellige taktikker og dynamikker i det sociale spil eller ledelsesmæssige mikroprocesser, som kan "skabe forandring i kontekster

⁵ Følelsesmæssig respons i overgangen mellem modenhedstrin (Overdreven syntese/ idealiserende – manisk respons, Indadrettet kritik/ forholde sig distanceret til subjektet – depressiv respons, Udadrettet kritik/ selvhøjtidelig – paranoid respons. Behov, tilhørsforhold, selvfortælling, forbundethed.

præget af paradokser". Der indgår ofte en tredje faktor i den sociale proces, som skaber eller autoriserer skiftet (Heiberg Johansen, 2018, 176-178).

Styringsteori - Styring, styringsmiks og styringsfejl

Det er vanskeligt at foretage en eksplorativ undersøgelse af styringsparadokset uden at berøre, hvad vi forstår ved styring. Styring er defineret på forskellig vis i litteraturen og kan udspille sig på forskellige niveauer. Styring "sætter rammer og betingelser for ledelse, og ledelse påvirker effekten af styringen." (Juul-Hansen og Høybye-Mortensen, 2019, 17). Styring er "social påvirkning af individer, organisationer, organisationsfelter, der sigter mod at understøtte eller ændre adfærd enten direkte eller indirekte gennem regler, viden, økonomiske ressourcer, interaktion, normer eller legitimitet (Grøn og Hansen, 2014a, side 83)" (Juul-Hansen og Høybye-Mortensen, 2019, 35). I forhold til styringsparadokset, som er politisk bestemt, er rammesætningen indgangsvinklen, men styringsparadokset kan virke i organisationen på måder, som aktiverer alle niveauer. Det er dynamisk og kommer "udefra". Ledelse defineres i denne sammenhæng som "alle typer af bestræbelser på at påvirke medarbejderne til at formulere og arbejde hen imod opfylden af bestemte mål i offentlige og private organisationer". I ovenstående model (Styringsparadoksets sammenhæng med offentlig/ hybrid ledelse i erhvervshavnesektoren) er styringsparadokset indtegnet efter denne styringsforståelse.

Den paradoksteoretiske linse er dog af natur mere flydende end styringslinsen – der fokuseres på både nutiden og fremtiden samtidig (Smith & Lewis, 2011, 388).

Styringsfejl kan defineres som "konsekvenser af styring, der enten påvirker organisationens funktion internt, herunder medarbejderne, i en negativ retning (...) og/ eller påvirker de grupper, der er afhængig af organisationen, negativt (...). (grøn og Hansen, 2014b: 192)" (Hansen & Høybye-Mortensen, 2019, 47).

Styringsfejl kunne tolkes som et overlappende begreb til paradoksteorien i et paradoksalt styringsspændingsfelt. Men der er forskel. Hvor det destruktive element for værdiskabelsen i det paradoksale styringsspændingsfelt beror på negative kognitive mønstre, som betegnes onde cirkler (Smith & Lewis, 2011, 389), skabes styringsfejl ikke pga. kognitive mønstre eller onde cirkler. Det destruktive ved styringsfejl består i, at det ikke er muligt legitimt at arbejde sig igennem spændingsfeltet, idet denne mulighed ikke består i pluraliteten. Modpolerne i spændingsfeltet kan ikke følges samtidigt. Hvor styringsteorien alene fokuserer på "fejl og mangler" eller det "irrationelle, inkonsistente eller absurde" (Smith & Lewis, 2011, 387), tilfører paradoksteorien et dynamisk, synergisk og timeligt moment. Styringsparadoksets forudsætning er, at spændingsfeltet kan blive aktiveret til værdiskabelse nu og i fremtiden, hvorimod styringsfejlen påpeger det destruktive eller dunkle. Dermed har styringsparadokset

mulighed for at udfylde en plads i mere klassisk forståelse af styring. Bevidstheden om og italesættelsen af, at ikke alt skal være kontingent og alignet styringsmæssigt for at skabe værdi, bliver afgørende for ledelsesgerningen i denne kontekst.

I det paradoksale spændingsfelt råder paradoksteorien altså over et begrebsapparat, som fint kan komplementere styringsteori. Styringsparadokset udfylder således et hul i paradoksteorien, som kan tilføre mening og forståelse til ledelsesmæssig agens i et spændingsfelt, som er skabt af bl.a. de legale styringsforhold.

Der opereres i øjeblikket med 7 styringsparadigmer i den danske styringslitteratur/ i dansk kontekst.:

Bureaukrati (Old Public Management), Professionsstyret, New Public Management (NPM), Neo-Weberian State, Digital Era Governance, Public Value Management og New Public Governance (NPG) (Bøgh Andersen m.fl., 2020, s. 26).

NPM centrerer sig i høj grad om temaer som konkurrence gennem privatisering, udlicitering, kommercialisering og managerialism (mål- og rammestyring, resultatmålinger og styring gennem visioner). NPG centrerer sig om temaer som koordinering, ledelse og samarbejde på tværs (af organisationer/ sektorer), løsninger på wicked problems, netværksinklusion, innovation og samskabelse. Dynamikkerne og modpolerne mellem særligt styringsparadigmerne NPM og NPG (se oven for omkring Quinn & Camerons model for Competing Values framework) findes særligt relevante for det lovgivningsmæssige design for erhvervshavnesektoren og aktieselskabshavnen pga. virksomhedsformålet, de gældende corporate governance-principper for virksomheden som aktieselskab og fokuset på innovation og samskabelse i forhold til shared problems i relation til stakeholderne og samfundsudvikling.

I forhold til NPG skal samskabelse nævnes særskilt her pga. relevansen i relation til styringsparadokset i havnesektoren, jf. senere analyse. Samskabelse er et sammensat begreb, som har rødder i både co-production (offentlige sektor) og co-creation (private sektor). I litteraturen defineres samskabelse i den offentlige sektor bl.a. "as a process through which two or more public and private actors attempt to solve a shared problem, challenge, or task through a constructive exchange of different kinds of knowledge, resources, competences, and ideas that enhance the production of public value in terms of visions, plans, policies, strategies, regulatory frameworks, or services, either through a continuous improvement outputs or outcomes or through innovative step-changes that transform the understanding of the problem or task at hand and lead to new ways of solving it" (Torfing, Sørensen, Røiseland, 2019, 802). I den private sektor finder vi co-creation-begrebet i CSR-litteraturen, hvor endemålet er skabelse af shared value (Porter og

Kramer, 2011, 5) for virksomheden og dens umiddelbare stakeholders. Aktieselskabshavnene vil antageligt abonnere på denne del, da de er omfattet af årsregnskabsloven. I den offentlige sektor går co-productionbegrebet igen i litteraturen om public value (Moore (1995, 2000, 2013), jf. Greve og Pedersen, 2017, 13, 20-21).

Strategi-i-praksis (Vinter Larsen & Gulddahl Rasmussen) og

Visionary and empowering leadership (Kearney, Shemla, van Knippenberg)

Et strategi-i-praksis perspektiv på ledelse passer godt til havnenes foranderlige kontekst. Begreber som "becoming", "emergerende fænomener" og "meningsskabelse" er velegnet til at beskrive strategiske processer, som er vendt mod fremtiden, og som er svære at planlægge (Vinter Larsen & Gulddahl Rasmussen, 2013 A, 218). Disse strategiske begreber/perspektiver formår også at favne paradoksteoriens væsentlige pointe – at nutiden og fremtiden skal forfølges samtidig/ simultant med henblik på at succes, som tilsikrer læring og kreativitet, og som fostrer fleksibilitet og modstandskraft og frigiver menneskeligt potentiale (Smith & Lewis, 2011, 393).

Niels Ågerstrøm beskriver, hvordan potentialitetsafsøgende organisationer, hvortil jeg regner aktieselskabshavnene, i deres kompleksitet befinder sig i et paradoksalt krydspres: "Thus, the strategy must, paradoxically, commit to a particular direction, while, at the same time, create more flexibility and openness to different directions (Ågerstrøm & Grønbæk Pors, 2022, 10). I en sådan kontekst må vi erkende, at strategien ikke på forhånd er skabt, men "skabes af mennesker i deres forsøg på at løse deres arbejdsopgaver og hele tiden er undervejs, in spe og er udfaldet af aktørers løbende handlinger, fortolkninger og beslutninger (Larsen & Rasmussen, 2013, Chia & Holt, 2009, Mintzberg, 1994)" (Vinter Larsen & Gulddahl Rasmussen, 2013 B, 5).

Grundlæggende kan vi forstå hybrid, strategisk paradoksledelse i en kompleks kontekst som "konkrete, relationelle, meningsskabende processer i med- og modspil med emergerende fænomener" (Vinter Larsen & Gulddahl Rasmussen, 2013 A, 9, 193).

En nyttig ledelsesteori om ledelsesarbejdet i komplekse spændingsfelter med iboende paradokser og omverdenkrav arbejder med begreberne "Visionary and empowering leadership" (Kearney, Shemla, van Knippenberg & Scholz, 2019, 1). Hvordan bevares kontrol samtidig med at den slippes? – det kræver en simultan italesættelse af modsætningsforholdene og "a shift from an "either-or" to a "both-and" (Zhang et al. 2015)" (Kearney, Shemla, van Knippenberg & Scholz, 2019, 1). Ved visionary leadership forstås "the communication of a future image of a collective with the aim of persuading others to contribute to its

realization”, og ved empowering leadership forstås “granting autonomy and shifting power and responsibilities from the leader to the followers” (Kearney, Shemla, van Knippenberg & Scholz, 2019, 1). I samme boldgade tales i paradoksteorien også om “consistently inkonsistent decision patterns” (Smith, 2017, 1613), hvor lederen forstår ”over tid” at adressere de paradoksale spændinger via en omfavnelser af det inkonsistente. Dermed aktiveres paradokserne grundlæggende, idet modstående og tilsyneladende modsatrettede former for ledelsesadfærd ”can be synergistically combined, such that the whole becomes greater than the sum of its parts (e.g. Smith & Lewis, 2011, Zhang et al., 2015). Det foreslås, at visionary and empowering leadership i sin natur former et hele, som er større end enkeltdelene, og at den samtidig visionære (agentic leadership) og mægtiggørende (communal leadership) tilgang både komplementerer og fuldender hinanden. Paradokserne – hvad enten det er på styringsniveau, organisatorisk eller personlig niveau – skaber ikke værdi uden menneskelig agens. Ledelse bliver derfor central og afgørende for værdiskabelsen. Visionary og empowering leadership formår at understøtte handling og meningsskabelse i det oplevede konkrete i et både retrospektivt og samtidigt fremadsynet perspektiv, jf. decision patterns over time (Smith, 2014, 1613), og vil inkludere medarbejderne aktivt i strategiudlevelsen, mens denne bliver til (becoming). Derved opleves den udøvede ledelse som afgørende i det paradoksale spændingsfelt – det opleves, at dørene mod fremtiden forbliver åbne og mulighederne i window of opportunity bliver spilbare. Smith & Lewis betegner disse oplevelser som ”virtuous cycles” (Smith & Lewis, 2011, 389) – en skabende, dynamisk kraft.

6. Metode

Kvalitativ metode

Denne opgave vedrører en idealistisk undersøgelse og forståelse af paradokser i et organisationsfelt og formelle strategiske topledelsesvalg i en offentlig ledelseskontekst. Ontologisk er der ikke tale om et objekt, som kan måles og vejes, men om menneskelige ideer og erkendelse af viden. Derfor bygger opgaven på den kvalitative metode.

Dokumenter

Opgavens råmateriale er dokumenter.

Der er i forhold til afdækningen af styringsparadokset tale om statiske dokumenter i form af havneforordningen, havneloven, betænkninger og regeringsgrundlaget for SVM-regeringen (formelle politiske dokumenter). Disse dokumenter underlægges en retsdogmatisk og indholdsmæssig analyse via en bearbejdning i et analyseframework med lukket kodning. Ift. politiske intentioner om at tilvejebringe

rammer for ”kommercielle investeringer” i SVM-regeringsgrundlaget, anvender jeg også symptomallæsning som strategi, men ellers blot ordlydsfortolkning og formålsfortolkning. Pba. min viden om låneforholdene for A/S-havnene udledes, at SVM-regeringen anlægger en vækstmotorlogik over for havnene, idet der reelt mellem linjerne tales om offentlig garanterede lån gennem Kommunekredit A/S eller andre statslige ordninger. Der fokuseres på juridiske og politiske normative erklæringer, som skaber styringsmodsætninger, forskellige markedsforståelser, samtidige modsatrettede forvaltningsidentiteter og modsætningsfyldte organisationsformål. På denne baggrund udfindes der 4 elementer, som tilsammen foreslås at udgøre et styringsparadoks i havnesektoren.

I forhold til paradoksernes grad af fremtræden hos A/S-havnene består mit analytiske råmateriale af ledelsesberetninger med redegørelse for virksomhedsstrategi, ledelsesudtalelser på hjemmesiderne og CSR-rapporter samt ejerstrategierne fra havnenes ejerkommuner (organisationsdokumenter). Disse organisatoriske dokumenter underlægges en indholdsmæssig analyse via en bearbejdning i et lukket analyseframework, som består af modstillede diffenskæder (Holm Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, 133 -134) med diskursive nodalpunkter, som opbygges omkring hybrid NPM/ corporate governance hhv. NPG (styring) og Markedsmekanisme hhv. Vækstmotor (økonomisk forståelse). Den analytiske fremstilling af disse ”logikker” som differenskæder ser sådan ud:

<u>Hybrid NPM/ corporate governance– modpolskæde X1</u> I. Vedvarende profitabel havnedrift (overskud) II. Konkurrencedygtighed (exploite, nuværende efterspørgsel) III. Interne ressourceprioriteringer og driftsopgaver (nedbringelse af slack, lønsomhed) IV. Fastholdelse og -tiltrækning af kunder (positionering og performance)	<u>NPG - modpolskæde X2</u> I. Integration af stakeholders (synergi, viden og symbioser) II. Forretningsudvikling (unik markedspositionering, explore, fremtidigt behov) III. Relationsudvikling og wicked problems (politisk kapital, sjældne vidensressourcer, relationer) IV. Erhvervsudvikling og jobskabelse (politiske målsætninger)
<u>Markedsmekanisme – modpolskæde Y1</u> I. Kortere uforpligtende køber-sælger forhold II. Udbud og efterspørgsel – kundesegmenter III. Aftager-leverandør tænkning	<u>Vækstmotor – modpolskæde Y2</u> I. Lange gensidige partnerskaber II. Co-creation – markedsudvikling III. Udviklingspartnertankegang

IV. Effektiv havnedrift, konkurrencedygtighed	IV. Fælles innovation og udvikling
---	------------------------------------

I min analyse og fortolkning af topledelseernes synliggørelse af paradokserne i strategidokumenterne gør jeg brug af lukket kodning, men er mere empiristytet og åben for fortolkninger, så jeg ikke lukker mig omkring min forhåndsviden/ antagelser alene. Jeg vurderer, i hvor høj grad paradoksmodpolerne er latente hhv. fremtrædende (salient) i strategidokumenterne.⁶ Jeg anlægger en blandet indholds- og diskursanalyse for at komme ned under strategi-sproget og det politiske sprog med henblik på at finde frem til logikkernes fremtræden i organisationsfeltet / sektoren (Holm Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, 129). I fortolkningen af organisationsdokumenterne anvender jeg tillige symptomallæsning, idet undvigelse af de nu fremhævede poler i styringsparadokset i havnesektoren er en almindelig anerkendt paradokstaktik. Jeg fokuserer både på organisationens virksomhedsdokumenter og den kommunale ejers strategi for organisationen (ejerstrategi), men holder de politiske ejerstrategier analytisk adskilt fra virksomhedsdokumenterne, idet jeg antager, at ejerstrategierne som politiske dokumenter tæt på organisationerne i sig selv har væsentlig betydning for paradoksernes fremtræden. Det betyder, at undersøgelserne operationaliseres i en 8-delt caseanalyse pr. havn. Denne 8-delning fungerer som et "sildebenssystem". Dette "sildebenssystem", som normalt bruges til at optegne koordinatpunkter, muliggør et "koordinatsystem" bestående af ord, hvor x-aksen repræsenterer styringslogik og y-aksen økonomisk logik. Der er ikke tale om et matematisk system, men om delvis anvendelse af matematisk systematik og fremstilling, så min analyse fremstår tilgængelig for efterprøvning, gendrivelse og overblik, som ellers ville være vanskelig at sikre.

Resultatet af analysen af de samlede organisationsdokumenter (både virksomhedsdokumenter og ejerstrategi) hos ADP, Grenaa, Odense, Rønne og Aalborg visualiseres i en samlet opstilling/ model, hvor X-aksen er et kontinuum mellem høj (meget fremtrædende) til lav (latent – usynlig) grad af hybrid NPM/ corporate governance og lav til høj grad af NPG (styringslogik). Y-aksen repræsenterer et kontinuum mellem høj (meget fremtrædende) til lav (latent – usynlig) grad af markedsmekanisme logik og lav til høj grad af vækstmotorlogik (økonomisk logik).

Kritik - Reliabilitet, validitet og generaliserbarhed

De politiske dokumenters reliabilitet (pålidelighed) er høj. Dokumenterne stammer fra EU-kommissionen, Folketinget, ekspertudvalg og Regeringen. Regeringsgrundlaget skiller sig ud ved at være et

⁶ Se tidligere. Der er tale om et meget væsentligt begreb i "A dynamic Equilibrium Model of Organizing" (Smith & Lewis, 2011, 389), som kan røbe, om styringsparadokset er aktiveret i organisationen eller undvejet. Jeg har noteret det her for at understrege begrebets vigtighed ift. min problemformulering.

programdokument og ikke af juridisk beskaffenhed – det har derfor ikke helt så høj pålidelighed som de øvrige dokumenter – og det angiver en intention, som endnu ikke har materialiseret sig i lovgivning. Pålideligheden er søgt understøttet ved min undersøgelsesmetode, som bygger på en teoristyret, lukket kodning. Dokumenterne er samlet set velegnet til at påvise styringsparadokset i havnesektoren, så validiteten er høj (høj gyldighed, høj udsagnskraft).

De organisatoriske dokumenter har grundlæggende en anden karakter. Der er tale om strategidokumenter, som dels skal redegøre for selskabets forhold, men hvor der mulighed for at benytte retoriske greb, herunder specielt opvisningstale (Aristoteles), og vi må gå ud fra at det selvfølgelig er tilfældet. Vi skal derfor forholde os kritisk, da afgiven har flere agendaer i dokumentet. Det er en afgørende svaghed, at der ikke i dette projekt er mulighed for at foretage en efterprøvning af det som erklæres i dokumenterne. Jeg har været medforfatter til ledelsesberetningen, passusser på hjemmesiden samt CSR-dokumenter hos Port of Aalborg A/S, hvilket er et markant kritikpunkt, som nedsætter reliabiliteten. Det eroderer den tredjeposition, som jeg ellers skulle have til dokumentet. Det er meget kritisabelt. Jeg har undgået, at min tavse viden skulle påvirke min vurdering ift. den komparative del af casestudiet ved at sikre en stringent indholdsfortolkning af alle dokumenter samt ens formkrav for indhentningen af information hos de forskellige aktieselskabshavne og kommuner.

Med et stærkt undersøgelsesfokus i særligt første del, hvor jeg gør brug af fokuseret søgning og lukket kodning og bevidst søger efter specifikke bekræftende indikationer, kan det ske, at jeg overser andre værdifulde fund eller negative tilfælde (Nyeng, & Wennes, 2006, 259-260). Omvendt er jeg efter 9 års ansættelse hos Port of Aalborg A/S ekspert inden for mit felt og har stor teoretisk viden og praksisviden. Mine perceptioner er løbende blevet forfinet via faglige dialoger med fagfæller/ branchefolk og personlige læreprocesser. Den lukkede kodning har den styrke, at det lovgivningsmæssige og politiske råmateriale fortolkes i overensstemmelse med det retlige indhold og det paradoksteoretiske teoriapparat. Det er det, jeg vil opnå, så styringsparadokset som fænomen inden for erhvervshavnesektoren kan blive blotlagt.

Min analytiske håndtering af det organisatoriske råmateriale i anden del har ikke nært samme reliabilitet som de juridiske og politiske dokumenter. Det skyldes, at den analytiske fremstilling er mere åben for fortolkning. Logikkerne afdækkes via et lukket analyseframework, hvilket har været nødvendig for at opretholde en systematik og for at kunne definere, hvad der forstås ved den specifikke "logik". Der er gjort brug af et betydeligt skøn ift. den relative, komparative vurdering. Paradoksernes grad af fremtræden har jeg søgt at identificere ved en lukket kodning. Når der anvendes en lukket kodning, sikres det, at vi får de temaer med, som, vi mener/ formoder, rører sig i dokumenterne – det er naturligt at gå sådan til værks for

at sikre systematik, blot vi er bevidste om fortsat også at fokuserer på andet indhold, hvilket jeg har været bevidst om.

De samlede resultater opstilles i et "koordinatsystem", hvor indplacering i nogen grad er et udtryk for min subjektive fortolkning og sker på baggrund af den værdi jeg tillægger de enkelte ord i strategidokumentets tekst (manifeste indhold og diskursstyrke). Fordi det er en sammenhængende opfattelse, hvor jeg kobler essensen af det læste med et strategisk teoriapparat og drager relative sammenligninger, kan jeg naturligvis kritiseres for, at min opfattelse og vurdering ikke er nøjagtig. Det er heller ikke min intention at angive noget absolut – snarere ønsker jeg indikationer ift. styrken af paradoksets fremtræden. Alene indikationer på at paradokset har en grad af bevidsthedsskabende fremtræden hos aktieselskabshavnene, har paradoksteoretisk interesse. Styrken ved metoden er, at mine vurderinger kan efterprøves.

7. Analyse og diskussion

Mit analyseafsnit falder i to dele. I første del foretages analysen af de retlige og politiske dokumenter, som foreslår, at der eksisterer et styringsparadoks i havnesektoren. Der er tale om et vidnesbyrd, som ikke i dag er tilvejebragt i ledelsesforskningen. I anden del foretages analysen og undersøgelsen af styringsparadoksets grad af fremtræden i aktieselskabshavnenes strategidokumenter. I begge afsnit diskuteres analyseresultaterne.

Første del: Analyse af retlige og politiske dokumenter, som skaber styringsparadokset

I mit teori-afsnit har jeg redegjort for styringsparadoksets sammenhæng og plads i paradoksteorien. Analysen her skal vidne om, at paradokset findes i virkeligheden og ikke blot i teorien. Dokumentets navn anføres yderst til venstre, og herefter fremhæves udvalgte nodalpunkter fra kilden, min fortolkning heraf samt min paradoksteoretiske klassifikation, når modpolerne sammensættes:

Dokument	Nodalpunkt (fed)	Fortolkning (modpoler)	Paradoks (klassifikation)
<u>Havneforordningens</u> ⁷	"...fuld integration af havne.."	Samskabelse, NPG	Styring
betragtninger	"...sammenhængende transport- og logistikkæder..."	Samfundsudvikling	Organisationsformål
Betragtning 1	"...bidrage til vækst..."	Vækstmotor	Markedsforståelse
	"...mere effektiv udnyttelse og funktion af det transeuropæiske transportnet..."	Markedsmekanisme	Markedsforståelse
	"...moderne havnetjenester..."	Samskabelse, NPG	Styring
		Effektiv havnedrift	Organisationsformål

⁷ Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2017/352 af 15. februar 2017. Forordningen er direkte gældende for de danske havne iht. EU-retten.

Betragtning 2	"...gunstigt klima for investeringer i udvikling af havne"	Vækstmotor	Markedsforståelse
	"Nuværende og fremtidige transport- og logistikkrav."	Effektiv havnedrift	Organisationsformål
	-	Samfundsudvikling	Organisationsformål
Betragtning 3	"Havne bidrager til de europæiske industriers langsigtede konkurrenceevne på verdensmarkederne og skaber samtidig værditilvækst og beskæftigelse i alle Unionens kystområde"	Vækstmotor	Markedsforståelse
	"...forbedre transport- og logistikkæders effektivitet og bæredygtighed..."	Markedsmekanisme	Markedsforståelse
	"Havnene som vækstmotor"	Vækstmotor	Markedsforståelse
Betragtning 4	"Sammen om fornyet vækst"	Samfundsudvikling	Organisationsformål
	"...forenkling af havneadministrationen..."	Effektiv havnedrift	Organisationsformål
	"...forbedre kvaliteten og effektiviteten..."	Samskabelse, NPG	Styring
Betragtning 5	"...bedre integration af søtransport med jernbane- indre vandvejs- og vejtransport."	Vækstmotor	Markedsforståelse
	"...finansiel gennemsigthed og autonomi for søhavne..."	Vækstmotor	Markedsforståelse
	"...fordele for søhavne med hensyn til konkurrenceevnen..."	Cost-effectiveness, NPM	Styring
Betragtning 6	"...overholder konkurrencereglerne..."	Cost-effectiveness, NPM	Styring
Betragtning 9	"...bør på ingen måde berøre reglerne i medlemsstaterne om den ejendommelige ordning, der gælder for søhavne, og bør give mulighed for forskellige havneinfrastrukturer i medlemsstaterne."	Styring	Styring
	"...Der er mulighed for forskellige havneforvaltningsmodeller..."	-	-
	"...effektiv, sikker og miljøvenlig havneforvaltning..."	Kontrol, supervision/tilsyn	Organisationsidentitet
Betragtning 10	"...bred vifte af søhavne med forskellige modeller for tilrettelæggelsen af havnetjenester."	Frisat organisation	Organisationsidentitet
Betragtning 13	"...forebygge markedsforvridninger"	Markedsmekanisme	Markedsforståelse
Betragtning 24	"...kommercielt fordelagtige rabatter..."	-	-
Betragtning 41	"...havnens forretningspraksis"	Markedsmekanisme	Markedsforståelse
Betragtning 48		Frisat organisation	Organisationsidentitet
Betragtning 50		Frisat organisation	Organisationsidentitet
Havnelovens forarbejder, motivudtalelser	"...fremme søtransporten og fastlægge attraktive rammevilkår for havnene."	Frisat organisation	Organisationsidentitet
	"...indgå som dynamiske elementer i det samlede transportmønster og herved forøge havnenes konkurrenceevne."	Samskabelse, NPG	Styring
	"...Dynamisk udvikling af danske havne..."	Samfundsudvikling	Organisationsformål
Havneudvalgenes Betænkninger fra 1998, 2012 og 2018 ⁸	"...potentiale for havnene og deres kunder i fællesskab..." ('98)	Effektiv havnedrift	Organisationsformål
	"...konkurrencedygtige transportkæder..." ('98)	Samskabelse, NPG	Styring
	"...samlede transportydelse, inklusiv havnens bidrag, er så effektiv og tæt integreret som muligt..." ('98)	Samskabelse, NPG	Styring
		Cost-effectiveness, NPM	Styring

⁸ Betænkningen fra ekspertudvalget i 2018 resulterede ikke i en ny havnelov, da der blev udskrevet valg under lovbehandlingen af havneloven i 2019. Betænkningen har dog politisk interesse ift. sektorens udvikling.

	"...fuld forretningsorientering af en havn..." ('98) "...drive og udvikle en moderne og effektiv infrastruktur..." ('12) "...udvidede forretningsmuligheder..." ('12) "...havnen og havnens brugere udvikler transportløsninger i samarbejde – og ikke i konkurrence – på basis af en klar rollefordeling..." ('12) "...forvaltnings- og konkurrenceretlig klarhed..." ('18) "...etablering af et målrettet tilsyns- og klageorgan..." ('18) "Havne er vigtige for lokal vækst af beskæftigelse." ('18) "...udfører en bred vifte af forretningsmæssige aktiviteter..." ('18) "Grænsefladen mellem private virksomheders aktiviteter på den ene side og aktiviteterne udført af en helt eller delvist ejet offentlig erhvervshavn på den anden er dynamisk og afhængig af lokale forhold og traditioner." ('18) "Udvalget finder derfor, at en offentligt ejet erhvervshavn uanset organisationsform bør kunne opnå kommunal garanti og på den baggrund optage lån hos KommuneKredit..." ('18)	- Frisat organisation Effektiv havnedrift Samfundsudvikling Frisat organisation Samskabelse, NPG Samskabelse Kontrol, supervision Kontrol, supervision Kontrol, supervision - Vækstmotor Samfundsudvikling Effektiv havnedrift Samskabelse, NPG Kontrol, supervision Markedsmekanisme Frisat organisation - Vækstmotor	- Organisationsidentitet Organisationsformål Organisationsformål Organisationsidentitet Styring Styring Organisationsidentitet Organisationsidentitet Organisationsidentitet - Markedsforståelse Organisationsformål Organisationsformål Styring Organisationsidentitet Markedsforståelse Organisationsidentitet - Markedsforståelse
Regeringsgrundlaget for SVM-regeringen: Ansvar for Danmark, december 2022	"Regeringen vil udarbejde en strategi for danske havne, der giver grundlag for at tilvejebringe kommercielle investeringer ."	Vækstmotor	Markedsforståelse
Havnene som vækstmotor, Kommissionens meddelelse af 23. maj 2013 (politisk styresignal)	"EU skal forblive konkurrencedygtig på det globale marked, forbedre sit vækspotentiale og skabe et mere bæredygtigt og inklusivt europæisk transportsystem, der understøtter det indre marked." "...veludviklede og effektive havne i international topklasse." "Havnene kan bidrage væsentligt til den økonomiske genopretning og de europæiske industriars langsigtede konkurrenceevne på verdensmarkederne og samtidig til værditilvækst og beskæftigelse i alle EU's kystområder."	Markedsmekanisme Vækstmotor Vækstmotor Samskabelse, NPG Cost-effectiveness, NPM Effektiv havnedrift Vækstmotor Samfundsudvikling Markedsmekanisme Vækstmotor Samfundsudvikling	Markedsforståelse Markedsforståelse Markedsforståelse Styring Styring Organisationsformål Markedsforståelse Organisationsformål Markedsforståelse Markedsforståelse Markedsforståelse Organisationsformål

Det ses af min analyseopstilling, at der fremkommer 4 paradokser, som er sammenfiltret/ sammenvævet (Heiberg Johansen, 2018 B), og som udgør et styringsparadoks i havnesektoren. Styringsparadokset består specifikt af følgende dele: politisk bestemte styringsmodsætninger (Hybrid NPM/ Corporate Governance vs. NPG), forskellige markedsforståelser (markedsmekanisme vs. Vækstmotor), samtidige modsatrettede

forvaltningsidentiteter (superviseret offentlig myndighed vs. frisat organisation/ privatretligt kommercielt selskab) og modsætningsfyldte organisationsformål (performance paradoks).

Jeg opstiller det grafisk sådan:



Tais Kløgtner, 2023

Det ses, at styringsparadokset har dybere forankring, og at de modstående hensyn, som stammer fra forskellige logikker, træder frem. Det ses, at der er tale om "modstridende og dog sammenhængende elementer, der eksisterer samtidigt og vedvarende over tid" (Smith og Lewis, 2011, 386; Heiberg Johansen, 2018 A, 13). Der er desuden tale om et dynamisk felt. De klare modsætninger ("contradiction") på alle 4 områder, ses også at være gensidige afhængige ("interdependence") og gensidig forbundet ("dualitet"). Jeg tegner derfor styringsparadokset som 4 paradokser i paradokset - via disse sammenfiltrede paradokser kan modpolerne hænge sammen. Jeg antager, at især de stærke institutionelle kræfter i den paradoksale økonomiske logik hhv. den paradoksale styringslogik, får paradokset til at hænge sammen, ligesom det giver paradokset sin vedvarende natur ("impervious to resolution") (Loklindt Christensen, 2021, 93) og giver legitimitet til det iboende performanceparadoks angående organisationsformål. Alle modpoler anføres i råmaterialet, og de fremstår alle tydeligt/ fremtrædende.

I forhold til den økonomiske logik – som jeg tillægger afgørende betydning for paradoksets sammenhængskraft over tid - kan markedet ses som vejen til både stabilitet og dynamik, men ud fra komplementære økonomiske forståelser som enten en markedsmekanisme (usynlig hånd, klassisk økonomisk skole) eller vækstmotor (dynamisk entreprenørskab, evolutionære økonomiske skole) (Vaaben & Hedensted Lund, 2013, 67 og 70).

I forhold til styringslogikken – som jeg tillægger lige så afgørende betydning som den økonomiske - flyder NPM på lange strækninger sammen med corporate governance og styringsideerne fra den private sektor, som organisationsfeltet skal rette sig efter i den driftsmæssige styringsvirkelighed af organisationernes opgaver på indersiden (pga. hybriditeten), hvor profit og effektivitet er i fokus. Begge tager udgangspunkt i incitamentsstyring i henhold til public choice-teori, performance management samt i cost-effectiveness (Bøgh Andersen, 2020, 60-61) samt økonomi- og markedstænkning og kontrakt- og kontroltænkning (Klaudi Klausen, 2014, 41-42). Modpolen NPG omfavner de politiske visioner for erhvervshavnen om innovation og samskabelse (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2019, 800: “The Interest has stimulated the development of an alternative public administration paradigm called New Public Governance (Morgan & Cook, 2014; Osborne, 2006, 2010). This new paradigm aims to transform the image of the public sector from an authority and a service provider to an arena for co-creation (Alford, 2009; Bovaird & Loeffler, 2012))”. Den økonomiske logik og styringslogikken skaber magtfulde spændingsfelter, som bringer legitimitet til hinanden, herunder er logikkerne indbyrdes afgørende for gensidig forståelse af modpolerne i den anden logik, samtidig med at de fremhæver/ forstærker hinandens og egne forskelle. Logikkerne understøtter hinandens modpoler, samtidig med at modpolerne fremstår som modstridende.

Paradokset vedr. organisationsidentitet/ forvaltningsidentitet hænger sammen med erhvervshavnens retlige identitet. Den frisatte organisation skal udføre en lang række aktiviteter, som er forskellig fra havn til havn pga. markedsforholdene og de politiske visioner. Samtidig er organisationerne dog underlagt statslig styring gennem Trafikstyrelsen fsv. angår ordensreglement, forretningsbetingelser/ havneafgifter og hjemmelsoverholdelse. Havnen er både myndighed og aktieselskab, og desuden også ejer af en række kommercielle selskaber, som skal udføre de aktiviteter, som markedet efterspørger på kommercielle vilkår. Havnens hybride identitet binder både an til de modsatrettede økonomiske forståelser og den hybride styringsvirkelighed. Identitetsparadokset, foreslår jeg, er centralt i styringsparadokset i havnesektoren – det fungerer som en binding, som knytter paradokselementerne sammen.

Organisationsformålparadokset er interessant. Det er et performanceparadoks, som opstår i krydsfeltet mellem de markeds-mæssige behov i nutid og den fremtid, som kan fremskrives (Klaudi Klausen, 2014), og de politiske visioner og markeds-mæssige behov i fremtidens fremtid, som kan forestilles (Klaudi Klausen, 2014). Der er organisatorisk tale om performanceparadokset mellem *exploite* og *explore*.

Der synes således at eksistere et styringsparadoks i havnesektoren. Der er tale om et komplekst politisk sammensat styringsparadoks. Paradokset er politisk og skyldes lag-på-lag-udvikling af lovgivningen samt koblingen af forskellige politiske intentioner om vækstkabelse, jobskabelse, udvikling af transportnetværk, sikring af konkurrenceevne på verdensmarkedet, understøttelse af indre marked, økonomisk stimulering og

understøttelse og udvikling af lokale kommercielle behov mv. Det ses af den analyserede lovgivning, at havnesektoren derved bliver en grænsesøgende sektor. Dette sker, fordi havnene i organisationsfeltet legitimt – pga. pluraliteten og det legitime krav om forandring, som styringsparadokset skaber – kan skubbe til grænserne for sine aktiviteter og interessesfære. Nyere forvaltningsteori om potentialitetsafsøgende forvaltning forklarer på tilsvarende vis, at ”hybrid ret” skaber organisationer, som er under konstant forandring, som flytter grænserne (Åkerstrøm Andersen & Pors, 2022, side 5, 13). I paradoksteorien kan vi forstå dette i sammenhæng med bæredygtighedsbegrebet (sustainability), idet anvendelse af korrekte paradokstaktikker (nedenfor) in situ vil tilgodese ”short term peak performance” og ”long term succes” samtidigt (Smith & Lewis, 2011, 388, 393) på forskellige områder, som med det blotte øje modsiger hverandre, men som flytter organisationen i ønsket retning.

Styringsparadokset på sektorniveau er særegent i paradokslitteraturen, idet det udspringer af den politiske arena, som er en potent operationel arena – idet lovgivningen har direkte styrende effekt på alle samfundssystemer. Styringsparadokset virkeliggøres aktivt gennem lovgivning (i havnesektoren via forordning og lov), hvorved dette dækker hele organisationsfelter og er et politisk lag-på lag-design. Skabelsen eller måske snarere dannelsen af styringsparadokset i den potente politiske arena medfører, at paradokset ikke kun består i det kognitive domæne, men ideelt får mere umiddelbar karakter.

På baggrund af min analyse udleder jeg, at vi i høj grad kan forstå lovgivningsrammerne for erhvervshavnene i Danmark i et paradoksteoretisk perspektiv via begrebet styringsparadoks.

Jeg har tidligere anført, hvordan havnelovgivningen har været beskrevet som ”et kludetæppe” og en ”havneretsmosaik” (Henrik Kleis, 1996, 2). Referencerne til håndværk og kunst er velvalgte af Kleis i mine øjne – ordene indikerer, at havnelovgivningen er blevet til via lag-på-lag-politik – noget sammensyet/ sammenbragt, men funktionelt, og referencen til kunst vækker også associationer til leg (læring og fleksibilitet) og menneskelig kreativitet. Ordene skaber en positiv/ konstruktiv opfattelse af lovgivningsrammerne. Læring, fleksibilitet og kreativitet er netop byggestenen for Smith og Lewis’ begreb om sustainability (Smith & Lewis, 2011, 393), som paradokset er i stand til at generere i overensstemmelse med sin natur i modellen ”A Dynamic Equilibrium Model of Organizing”, hvis paradokset aktiveres og transcenderes ledelsesmæssigt.

Styringsparadokset kan tilføre en bærende tredje søjle for forståelsen af de lovgivningsmæssige rammer: nemlig den videnskabelige (Mintzberg 2009, side 9-11). Mintzberg foreslår, at kunst, håndværk og videnskab er grundlæggende bestanddele af ledelsesfaget – når ledelsesstile afvejes og kombineres

udgør de opskriften på effektiv ledelse (Mintzberg 2005, s. 92–95, 2009, kapitel 4). Styringsparadokset gør det muligt at neddele, analysere og klassificere, som man gør i videnskaben, så styringsrammerne/ styringsparadokset åbnes for ledelse. Når vi forstår at anskue spændingsfeltet via paradoksteori (videnskabsteoretisk), får vi mulighed for at skue ind i de fundamentale bestanddele, som spændingsfeltet består af, og derved opnår vi ny analytisk forståelse. Med denne analytiske forståelse kan vi svare på et afgørende spørgsmål, som de 2 andre søjler, som Kleis bragte frem (håndværk og kunst), ikke kunne: Hvordan kan vi på mangfoldige (legitime) måder skabe værdi på baggrund af de lovgivningsmæssige rammer, som er givet, og på hvilke måder kan vi (på legitim vis) måle værdiskabelsen? Styringsparadokset aftegner det udfaldsrum, inden for hvilke legitime resultater kan skabes, og resultater forklares. Forståelsen af de lovgivningsmæssige rammer gennem styringsparadokset og paradoksteori gør disse rammer mere intelligible, og derved bliver rammerne åbne for retningsskabende ledelse ind i fremtiden, som vi forestiller os den (Klaudi Klausen, 2014, 32).

Styringsparadokset kan let indordnes i det overordnede eksisterende framework for værdiskabelse i offentlig styringskontekst: Competing Values Framework. (Cameron & Quinn, 1999, Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, Juhl & Nørlem, 2015, 50). Forfatterne har foreslået, at dette framework kan tjene som forståelsesramme for styringsparadigmerne i den offentlige sektor, og at dette, hvilket denne opgave underbygger, fremhæver ”standpunkterne New Public Management/ konkurrencestat (kvadranten konkurrence) versus tillidsreform/ New Public Governance (kvadranten samarbejde) og diskussionen mellem rationalisterne/ styrkede strukturer (kvadranten kontrol) versus optimisterne/ innovation (kvadranten skabelse)” (Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, Juhl & Nørlem, 2015, 12-14).

Styringsparadokset har, når det udledes af sektorlovgivningen, både et sektorperspektiv og et organisatorisk perspektiv. Styringsparadokset vedrører hele organisationsfeltet. (Se modellen ”Styringsparadoksets sammenhæng med offentlig/ hybrid ledelse i erhvervshavnesektoren” under teori afsnittet).

Det kunne være interessant at undersøge, om styringsparadokset har implikationer for den juridiske hjemmelsdiskussion og lovfortolkning, idet styringsparadokset efterlader forvalterne af lovgivningen med en meget stor magt/ flerhed af beslutningsmuligheder. Det juridiske hjemmelsspørgsmål er naturligt at stille i relation til offentlig ledelse – offentlig ledelse hviler fundamentalt på legalitetsprincippet. En åben fortolkning går grundlæggende imod den juridiske fortolkers naturlige instinkt for at finde den klare hjemmelsgrænse samt retssikkerhedsperspektiver, hvilket er et grundlæggende modargument, som kan anføres mod styringsparadoksets eksistens og berettigelse rent juridisk. Som modargument hertil kan

anføres, at nogle sektorområder er mere dynamiske end andre – EU-retten som retsområde beskrives fx som et dynamisk retssystem, hvor Domstolen anlægger fortolkninger og begrundelser, som bygger på ”fællesskabsrettens nuværende udviklingstrin” (Neergaard & Nielsen, 2016, 141). Domstolen fortolker visse emner, som er grundlæggende for Unionen, på en ”dynamisk, kreativ og integrationsfremmende måde” (Neergaard & Nielsen, 2016, 141), så traktaternes mål og midler tilgodeses, herunder mål inden for indre marked som fx ”høj konkurrenceevne”, ”fuld beskæftigelse” og ”sociale fremskridt” (Neergaard & Nielsen, 2016, 71). Havnene reguleres via havneforordningen, fordi de er en central komponent i udviklingen af det indre marked. Dette kunne indikere, at havnesektoren er en oplagt case for afsøgning af styringsparadokser i lovgivningen, idet retskilderne som sådan er dynamiske. Dette åbner for en række spændende juridiske perspektiver for den juridiske fortolkningsdisciplin på dynamiske retsområder, som ikke kan behandles nærmere her. Disse undersøgelser er i sig selv en opgave værdig inden for den juridiske videnskab.

Anden del: undersøgelse af styringsparadoksets grad af fremtræden i strategidokumenterne

Mine undersøgelser af styringsparadoksets grad af fremtræden hos de enkelte aktieselskabshavne indsnævres, jf. metodeafsnittet, til indikatorerne i modpolerne i min analytiske fremstilling alene (differenskæderne, se metode). Det drejer sig om vurderingen af graden af fremtræden af den paradoksale økonomiske logik hhv. paradoksale styringslogik, som efter mit forslag ovenfor udgør hovedkomponenten/hovedmotoren i styringsparadokset i havnesektoren. Idet jeg fokuserer både på organisationernes virksomhedsdokumenter og de kommunale ejeres strategi for havnene, medfører dette, at undersøgelserne operationaliseres i en 8-delt caseanalyse pr. havn. Ledelsesberetninger med redegørelse for virksomhedsstrategi, passusser fra hjemmesiderne og CSR-rapporter behandles under ét som virksomhedsdokumenter. Den kommunale ejerstrategi holdes adskilt, så vi har mulighed for at udlede, om sådan kommunalpolitisk dokument evt. har betydning for styringsparadoksets grad af fremtræden hos den enkelte havn.

Case 1 ADP Virksomhedsdokumenter	Ejerstrategi
<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> ”effektive og multimodale transportløsninger” ”historisk vækst i både omsætning og indtjening” ”åbenhedspolitik og Code of Conduct”	<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> Ingen
<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> ”førende logistikpartner i Østersøregionen” ”udvikle Taulov Dry Port til et betydende transport- og logistikknudepunkt i Skandinavien”	<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> Ingen Svar på aktindsigt fra Nyborg og Kommune af 30-03-2023:

"gået fra at være en traditionel råoliehavn til i dag at være et grønt knudepunkt for transport og logistik" "Stærk partner i forhold til den grønne omstilling i Danmark" "transformation" "Langsigtet strategi med fokus på udvikling af infrastrukturen og kapaciteten omkring vores havne og Taulov Dry Port" "Tiltrække kunder og samarbejdspartnere fra forskellige brancher" "anvendelse af el som energikilde" "være en attraktiv arbejdsplads" "investere aktivt i vores medarbejderes udvikling" "nye grønne løsninger" "deltager desuden gennem sponsorer aktivt i lokalt erhvervs- og foreningsliv" "fokus på vores påvirkning af nærmiljøet" "positiv indsats for den nære omverden"	"Fredericia Kommune og Nyborg Kommune har aftalt at igangsætte arbejdet med en fælles ejerstrategi for ADP A/S, men arbejdet er endnu ikke påbegyndt. Kommunen har heller ikke en anden form for politisk dokument, hvor kommunen som ejer udstikker sine visioner for selskabet." Svar på aktindsigt fra Middelfart Kommune af 29-03-2023: "Jeg kan oplyse, at vi kun ejer 0,4% af ADP, og at vi ikke har udarbejdet nogen ejerstrategi eller politisk vision for havnen. Vi har heller ikke et medlem af bestyrelsen i ADP."
<u>X2 NPG Styringslogik</u> "bringe erhvervslivet, by og havn sammen" "Innovativ partner" "mange lokale arbejdspladser, som vores aktiviteter skaber" "fælles grøn fremtid" "grønne brændstoffer i Fredericia" "sektorintegration i Trekantområdet" "katalysator for den grønne omstilling" "havnenes store betydning som drejeskive for vækst og udvikling"	<u>X2 NPG Styringslogik</u> Ingen
<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "udvikling sker i harmoni med vores byer" "Havneudvidelsen bidrager til 1.400 nye arbejdspladser i Fredericia frem mod 2030" "udvidelser af havne og Taulov Dry Port skabe 11.094 arbejdspladser" "fortsat accelerering og skalering af vækst" "udvidelser af havne og Taulov Dry Port skabe 11.094 arbejdspladser"	<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> Ingen

Case 2 Grenaa Virksomhedsdokumenter	Ejerstrategi
<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "sikre virksomheder optimal adgang til den blå motorvej" "effektiv og sikker distribution af bulk samt projektlaster" "Digitalisering"	<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u>
<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "Danmarks mest centrale dybvandshavn 'Porten til Kattegat'" "fra historisk fiskerihavn til et knudepunkt for erhverv, innovation og oplevelse" "færge- og liniefarten" "genvinding, miljø og CO2-neutrale brændstoffer" "offshore- og vindindustrien" "trivselsfremmende arbejdsplads"	<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "drive virksomhed på et bæredygtigt grundlag økonomisk som miljø- og samfundsmæssigt" "åbenhed og gennemsigtighed, under hensyntagen til den fortrolighed som følger af f.eks. forretningsmæssige hensyn" "strategi til øget offentlighed" "Selskabet er ikke omfattet af offentlighedslovens regler"

"genindvinding og cirkulær økonomi"	
<u>X2 NPG Styringslogik</u> "Partnerskabshavn for en grøn verden" "bedre infrastruktur på Djursland" "kultur, idræt og events" "viden, netværk og faciliteter"	<u>X2 NPG Styringslogik</u>
<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "vækst og en bæredygtig udvikling i samfundet" "velstand, vækst og beskæftigelse i samfundet" "elevpladser, flexjobs og småjobs" "turisme- og erhvervsudviklingen i Kattegatregionen" "FN's 17 verdensmål" "bæredygtigt grundlag" "økonomisk, miljø- og samfundsmæssigt" "erhvervsudvikling og skaber meningsfulde arbejdspladser" "vækst i Norddjurs Kommune og hele Region Midtjylland" "den lokale samfundsudvikling"	<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "bidrage til vækst, erhvervsudvikling og beskæftigelse"

Case 3 Odense Virksomhedsdokumenter	Ejerstrategi
<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "Markedets mest optimale rammer"	<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "to-delt fokus på at nedbringe ressourceforbrug" "Selskabets eget forbrug" "miljømæssige forhold i bred forstand"
<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "traditionel havn og en dynamisk industripark" "udlejning, logistik og havnedrift" "internationale erhvervsmuligheder" "Offshore Vind, maritim klynge, værftsindustri, recycling, SP (Large Scale Production) Robotcenter" "hotspot for højteknologisk energiudvikling" "vækste markant, tiltrække nye virksomheder"	<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "den bæredygtige fremstillingsindustri" som fx vindmølleindustrien"
<u>X2 NPG Styringslogik</u> "Samarbejdspartnere for lokal værdiskabelse, viden ressourcer og innovation"	<u>X2 NPG Styringslogik</u> "aktiviteter relateret til byomdannelsen i Odense Inderhavn" "kvalitet i byfortætningen" "tiltrække og facilitere skabelsen af grønne arbejdspladser"
<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "Vi rummer en verden i vækst" "forretningseventyr, jobs og grønne kvantespring" "flere grønne arbejdspladser" "styrke Fyns og Odenses position som en af verdens førende robotklynger" "at skabe værdi for foreninger, organisationer og beboere i vores nærområder." "Støtter op om lokalsamfundet samt udsatte grupper"	<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "klimateutralitet i 2030" "grønne og bæredygtige løsninger" "skabe arbejdspladser"

Case 4 Rønne Virksomhedsdokumenter	Ejerstrategi
<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "moderne erhvervshavn" "effektiv transport af passager og gods til og fra Bornholm"	<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "udvikle sin forretning på en rentabel og effektiv måde" "bornholmske samfund betjenes bedst muligt"
<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "Bornholms forsyningshavn" "tjene penge og forrente vores investering i udbygningen af havnen" "solidt placeret på fremtidens internationale markeder, og med en styrket position som den førende energihavn i Østersøen." "ombygge havnen til at kunne blive udskibningshavn for vindmøller til de mange parker i Østersøen" "spydspids indenfor det kæmpe internationale marked for grøn omstilling" "løbende at uddanne, udvikle og styrke kompetencerne på alle niveauer i selskabet"	<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "konkurrencedygtigt centrum for sø- og landtrafik" "Bornholms væsentligste erhvervshavn" "Bornholms forsyningshavn" "spydspids i Østersøen indenfor havnevirksomhed" "kundetilpasset udvikling af services" "tidssvarende havnefaciliteter" "understøtte udvikling af måder at omdanne, lagre og anvende strøm (power-to-x)" "søge at være i front, når det gælder grøn omstilling" "soliditet skal altid mindst være 35 %"
<u>X2 NPG Styringslogik</u> "Together we create" "forudsætningsskabende for en bæredygtig udvikling for det bornholmske samfund"	<u>X2 NPG Styringslogik</u> "forudsætninger for virksomhedsetablering"
<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "Uddanne unge mennesker fra lokalområdet" "Vækstmotor for Bornholm og Østersøens centrum for grøn energi" "dobbelte værdiskabelse" "skabe jobs og arbejdspladser på Bornholm"	<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "nye arbejdspladser og en positiv udvikling af det bornholmske samfund" "Bornholms Energipolitik 2040" "Strategi for Grøn Mobilitet" "Bright Green Island visionerne" "Bornholms Erhvervsstrategi"

Case 5 Port of Aalborg Virksomhedsdokumenter	Ejerstrategi
<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "drift, optimering, vedligeholdelse af infrastruktur og erhvervsudlejning." "Attraktiv placering og superoptimeret infrastruktur"	<u>X1 Hybrid corporate og NPM Styringslogik</u> "udnytter havnens arealmæssige ressourcer optimalt"
<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "fra at være en klassisk havn til i dag at være en videns- og udviklingsbaseret indlandshavn og multimodal logistikhub." "øge omsætningen, sikre stabilitet i forretningen samt frigøre og udvikle vores medarbejders potentiale" "forbindelse mellem Skandinavien og resten af Europa" "en af de største erhvervsparken i Danmark" "erhvervsmæssige og industrielle formål"	<u>Y1 Virksomhedsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "udvikle Aalborg Havn, som centralt transport- og logistikcenter" "At skabe stabile overskud, der kan bidrage til havnens og kommunens fortsatte udvikling" "fastholde, tiltrække og udvikle virksomheder i Aalborg Kommune"
<u>X2 NPG Styringslogik</u>	<u>X2 NPG Styringslogik</u>

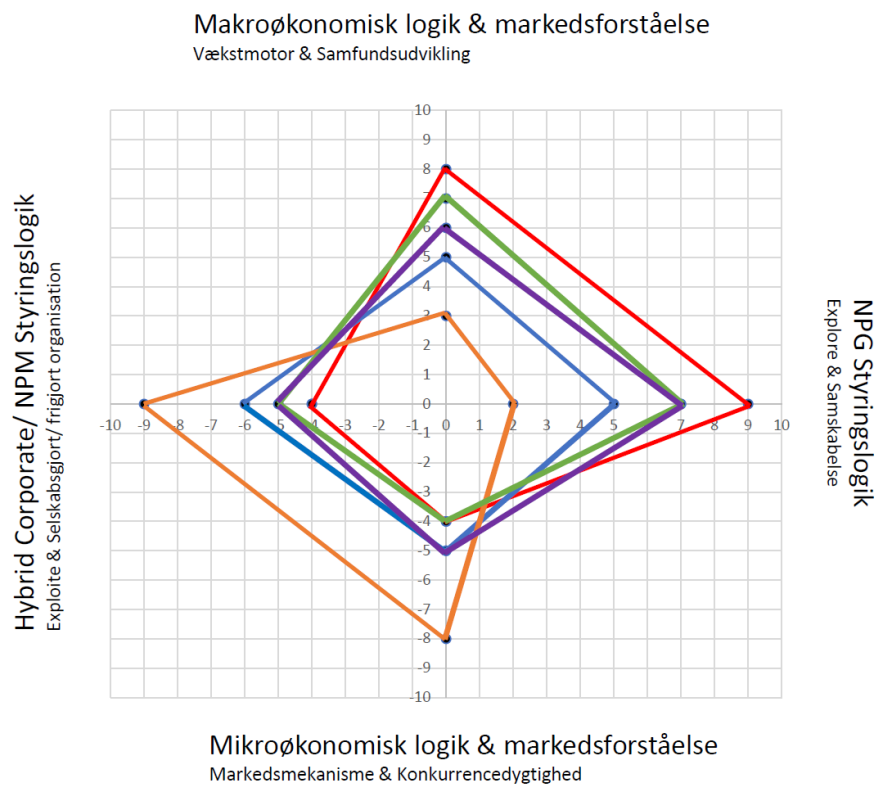
"Partnerskaber, symbioser og frit ressourceflow" "Den Intelligente Havn" "Gate to Great" "symbioser og ressourcedeling" "partnerskaber og stærke relationer til vores samarbejdspartnere" "brede samarbejdsrelationer og intelligente løsninger i hele logistikkæden" "Viden og innovation"	"integration mellem by, infrastrukturselskaber (havn, lufthavn, togselskaber, busselskaber mv.), virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner i Aalborg Kommune" "samarbejde med institutioner værdifuldt for Aalborg Kommune"
<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "Port of Aalborg har to roller: virksomhed og integrator." "integrator for samarbejde og udvikling af virksomheder og det omkringliggende samfund" "medvirke til øget beskæftigelse og erhvervsudvikling" "bidrage til øget beskæftigelse, vækst og velstand" "stærkt samfund med stort potentiale" "vækst, innovation og ikke mindst gennembrud inden for bæredygtighed" "quadruple helix innovation"	<u>Y2 Samfundsøkonomisk logik & markedsforståelse</u> "erhvervsramme" "grønne omstilling" "mindske belastningen af miljøet og forebygge konsekvenser af klimaudfordringerne" "bæredygtig udvikling" "skabe vækst og arbejdspladser i kommunen" "bidrag til regionale og kommunale udviklingsmål" "omfattet af Offentlighedsloven"

På baggrund af ovenstående kan vi helt overordnet udlede, at de undersøgte elementer fra styringsparadokset, som vi har udledt af lovgivningen, træder frem hos alle aktieselskabshavnene. Det ses nemlig, at de passusser, som jeg har fremhævet, kan forbindes til differenskæderne i min analytiske fremstilling, som igen føres tilbage til de økonomiske og styringsmæssige paradoksmomenter i styringsparadokset. Analysen er tilvejebragt via ovenstående systematisering af de strategiske udsagn efter den forståelse, som jeg har tillagt disse udsagn, jf. min analytiske fremstilling.

For at kunne vurdere graden af fremtræden, opstiller jeg mine fund i nedenstående model ("koordinatsystem"), hvor fremtræden vurderes fra 0 til 10. Der er ikke lagt vægt på antallet af passusser, men en samlet skønsmæssig vurdering af modpolernes styrke i de diskurser, som havnene taler ind i, især om diskurserne anføres som aktiv eller reaktiv i strategisk henseende i forbindelse med paradoksmomentet/modpolerne (er det en rapportering eller et mål/ vision?), og om diskurserne fremstår som troværdige ifm. havnens samlede strategiske story telling (Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005)" (Smith, 2014, 1604 og 1613) eller som undvejet (Heiberg Johansen, 2018 A, 140-173). Latens uden fremtræden overhovedet anføres som 0, men forekommer ikke, jf. ovenstående analyse (se de diskursive passuser, som jeg har lagt til grund for min vurdering i "sildebenssystemet" oven for). Modellen ser således ud:

Analyseresultat:
Styringsparadoksets
konfigurationer hos
A/S-havnene
(erhvervshavne-
sektorens
fundamentale
paradokser vedr.
styring &
markedsforståelse)

Associated Danish
Ports A/S
Grenaa Havn A/S
Odense Havn A/S
Port of Aalborg A/S
Rønne Havn A/S



Det ses af modellen, at NPG- og vækstmotor-logikkerne fra lovgivningsrammerne fremstår som fremtrædende i forskellig grad i de danske aktieselskabshavnes strategi- og politikdokumenter. Generelt træder alle logikkerne frem i forskellig grad.

Overordnet synes vi at kunne inddele aktieselskabshavnene i 3 grupper:

- ADP, hvor hybrid NPM/ corporate governance og markedsmekanismelogikken i høj grad er fremtrædende, og i mindre grad NPG- og vækstmotorlogikkerne
- Odense, hvor alle logikkerne er fremtrædende i middel grad, men uden at jeg rigtig kan udlede, at nogen af logikkerne spiller nogen mere fremtrædende rolle for havnens strategi
- Grenaa, Rønne og Aalborg, hvor NPG- og vækstmotorlogikkerne i høj grad er fremtrædende og mere markante end hybrid NPM/ corporate governance og markedsmekanismelogikken. NPG- og vækstmotorlogikkerne synes at spille en afgørende rolle for disse havnes strategi. Især Port of Aalborg har indoptaget NPG- og vækstmotorlogikkerne i meget høj grad.

Vi kan udlede af vores undersøgelse, at det styringsparadoks, som vi har fundet i lovgivningsrammerne for erhvervshavnene, også er synligt hos de enkelte aktieselskabshavne. Dette vidner om, at styringsparadokset eksisterer, og at styringsparadoksets eksistens ikke kun har teoretisk interesse. Derimod

indgår momenterne fra styringsparadokset i topledelsernes udformning af strategier på forskellig, nyttig måde i organisationsfeltet.

Generelt deler aktieselskabshavnene målsætninger inden for klassisk virksomhedsdrift: effektivitet, høj omsætning, god overskudsgrad, konkurrencedygtighed, ligesom havnene generelt rapporterer i henhold til ISO-standarder (certificeret eller compliant). Markedsmekanisme-logik og hybrid corporate governance/ NPM-logik er derfor synlig hos alle havnene, hvilket jeg også forventede, jf. min hypotese, pga. A/S-havnenes selskabsretlige identitet/ organisering. ADP gør dog i særlig høj grad brug af sproget fra markedsmekanisme-logik og hybrid corporate governance/ NPM-logikken i sin kommunikation. Omvendt synes Port of Aalborg at have et meget stærkt fokus på explore, som synes at være på bekostning af fokuset på exploite.

I forlængelse heraf kan vi også se, at havnene (som antaget) differentierer sig på markedsvælg. Odense og Aalborg markedsføres som havnebaserede erhvervs- og industriparker. ADP markedsføres som et landevejs- og jernbanebaseret logistikhub (Taulov Dry Port) med en tilknyttet mellemstor havn (Fredericia) og to mindre havne (Nyborg og Middelfart) med regional hhv. lokal forankring. Grenaa og Rønne markedsføres som lokale bulk- og energihavne. Rønne markedsføres tillige som lokal trafik- og forsyningshavn; Grenaa som regional bulk- og projektgodshavn.

Det ses, at NPG- og vækstmotorlogikkerne generelt introduceres via CSR-dokumenter og politisk formulerede krav i den kommunale ejerstrategi, hvilket jeg også havde en hypotese om. Havnene differentierer sig herefter lokalt ift. karakteren af interessentinklusion. ADP synes at vælge en overvejende forretningsorienteret inklusion med fokus på egne ressourcer og kunder samt kundefastholdelse/-udvikling. I Aalborg vælges overvejende en samfundsorienteret inklusion med fokus på både egne ressourcer og omverdensressourcer, kunde- og interessentudvikling samt samskabelse i netværk.

ADP skiller sig ud i forhold til de øvrige havne, idet der ikke er vedtaget nogen ejerstrategi for havnen af ejerne Fredericia, Middelfart og Nyborg kommuner. Havnens strategidokumenter forholder sig til NPG- og vækstmotorlogikkerne som et led i sin rapportering af historiske resultater, men afgiver i mindre grad signaler som indikerer, at logikkerne anvendes aktivt af topledelsen inden for performance og målstyring. ADP's ledelse fremstår som havende en overvejende corporate management-tilgang til ledelsen af havnen ift. mål og middel. Jeg tolker, at dette højst sandsynligt skyldes, at der dels ikke er udarbejdet en ejerstrategi, som anfører ejernes umiddelbare politiske interesse med havnen. Dels kan det skyldes markedsmæssige grunde, idet ADP qua Taulov Dry Port står i forbindelse med Danmarks største transportcenter i Taulov. Kundeporteføljen og godsstrømmene er veludviklet, og det ledelsesmæssige fokus centrerer måske omkring fastholdelse og udvikling i det nuværende marked (exploite) og momentum i

forbindelse med udviklingen af Taulov Dry Port, som har vist sig at være en rigtig god forretning. APD landede på baggrund af markante stigninger i godsvolumen i 2021 og 2022 et overskud i 2022 på hele 106 mio. kr. Pga. globaliseringen og hyperkonkurrence på markederne er den paradoksteoretiske linse dog alligevel afgørende kritisk for virksomheden (Smith & Lewis, 2011, 390). Det vil ikke være korrekt at udlede, at ADP generelt ikke gør brug af den paradoksteoretiske linse – en sådan konklusion vil kræve et longitudinalt studie samt kendskab til havnens langsigtede planer for forretningsudvikling.

Odense fremstår mere uspecifik. Virksomhedsmæssigt ligner Odense og Aalborg hinanden. Der er tale om havne, som har opbygget deres forretning omkring en industrihavn med tilhørende erhvervspark. Industrihavnekunderne i Odense er inden for vindmølleindustrien, jernindustrien, værftsindustri og Recycling. Havnen har udviklingsfokus ift. virksomheder inden for robotteknologi. Havnens geografiske beliggenhed som mellemdestination på transportnettet medfører formentlig, at havnen fokuserer sine ressourcer omkring udvikling (explore) af industrikunder med henblik på at sikre job og vækstskabelse på Fyn. Havnens gods består af råvarer til de fynske produktionsvirksomheder og eksport af vindmøllekomponenter. Ejerstrategien fastsætter meget specifikke mål om byomdannelse, klimaneutralitet, vækst inden for grøn fremstillingsindustri og grønne arbejdspladser. Politisk stilles der derfor krav om vækst, jobskabelse, grøn omstilling og explore-tilgang til fremtidens arbejdsmarked. På baggrund af de politiske krav og markedsbehovene synes havnen at anlægge en relativ mindre synlig tilgang til samfundsmæssig interessentinklusion i sin kommunikation end Aalborg, Rønne og Grenaa ud fra vores overordnede analyse. Odenses resultat var i 2022 på 65 mio. kr. ud af en omsætning på 237 mio. kr. Aalborg er ligesom Odense en industrihavn med tilhørende erhvervspark. Efter at Grønlands-trafikken flyttede til Aarhus, betjener havnen i dag hovedsageligt industrikunder i havnens erhvervspark samt en smule regionalt container- og pallegods til Aalborg som provinsby. Kunderne befinder sig inden for brancherne vindmølleindustri, jernindustri, recycling samt regionale produktionsvirksomheder. Aalborg ønsker at være "Gate to Great" – en videns- og indlandshavn ift. de værende industrikunder. Man vil udvikle trafikhavnen og havnens containerterminal. På energisiden ønsker man at være markant i havnesektoren inden for carbon capture (via nyligt offentliggjort samarbejde med Fidelis). Som transport- og logistikhavn til en provinsby i et yderområde er havnens trafikale kundegrundlag begrænset, medmindre havnen sammen med sine interessenter kan udvikle sin rolle på transportnettet samt udvikle sin industrikundeportefølje (projektlast og trampfart). Ejerstrategiens politiske fokus på udvikling (explore) er meget tydelig. Som i Odense er der stærkt fokus på jobskabelse i ejerstrategien. Port of Aalborg har dog et særdeles markant netværksfokus. Havnen fokuserer markant på samskabelse med strategiske aktører inden for forskning, erhvervsliv, civilsamfund og den offentlige sektor, jf. "quadruple helix innovation", som nævnes i CSR-strategien (Carayannis & Campbell, 2010, Quadruple Helix Innovation). Aalborg befinder sig i

en strategisk omstillingsproces, som dog ikke på særlig måde har manifesteret sig i strategidokumenterne endnu, men man har meldt mundtligt ud, at man vil gå fra at være "superintegrator" til at have et mere snævert strategisk netværksfokus. Havnens omsætning var i 2022 på 239, 5 mio. kr. og resultatet lød på 66,6 mio kr. Der er tale om en stagnation ift. tidligere års vækst, og budgetforventningerne i årsrapporten for 2022 tager udgangspunkt i omsætnings- og indtjeningstilbagegang i 2023.

Rønne er forsyningshavn for Bornholm. Samtidig hermed skal havnen understøtte det politiske projekt om at gøre Bornholm til en energiø. Der skal skabes arbejdspladser inden for Power-to-X og grønne fuels (explore). Havnen har pga. sin geografiske placering og formål en begrænset kundeportefølje (øsamfund), men pga. beliggenheden strategisk midt i Østersøen fokuserer havnen på udvikling af grønne skibsbrændstoffer. Ejerstrategien er benytter tydeligt NPG- og vækstmotorlogik, hvilket tydeligt ses afsnittet i virksomhedsstrategien. Rønne havde i 2022 en omsætning på 125 mio. kr. og et resultat på 34,4 mio. kr.

Grenaa har som Aalborg og Rønne indarbejdet NPG- og vækstmotor-logikkerne som markante i sine virksomheds- og ejerstrategier. Grenaa skal være "Partnerskabshavn for en grøn verden" og skaffe vækst og jobs til Norddjurs Kommune. Havnens marked består af færge- og linjefart (ro/ro), Recycling og projektlaster inden for Offshore Wind. Grenaa er den mindste havn økonomisk set med en omsætning på 72, 2 mio. kr. og et resultat på 11 mio. kr. i 2022. Alligevel er der store politiske forhåbninger til havnens indsatser inden for grøn omstilling, vækst og jobskabelse. NPG- og vækstmotor-logikkerne fremstår som meget fremtrædende i havnens strategidokumenter og ejerstrategi. Geografisk er havnens fordel til søsiden den høje dybdegang, men landevejsnettets kapacitet udgør en flaskehals. Politisk arbejdes der på at optimere og udvikle vejnettet til og fra Grenaa – havnens kunde- og interessentnetværk aktiveres i denne forbindelse. Havnen ønsker at blive udskibningshavn for industri i Midtjylland (explore).

Analysen viser, at styringsparadokset træder frem på forskellig måde (konfiguration), og modpolerne træder frem med forskellig styrke hos aktieselskabshavnene. Efter en analyse af organisationsdokumenterne holdt op mod ejerstrategierne og hjemmesideinformation om havnenes markeder – dvs. de politiske mål/ visioner for havnene samt markedsbehovene, som netop er dynamikken for styringsparadokset i havnesektoren - er min konklusion, at styringsparadokset er blevet anvendt strategisk af topledelseerne på forskellig vis hos havnene i tråd med den ønskede værdiskabelse og lokale udvikling hos den enkelte havn. Aktieselskabshavne med stærkt fokus på eksploite indoptager for tiden i mindre grad end havne med stærkt fokus på explore NPG- og vækstmotor-logikkerne fra styringsparadokset og vice versa. Det kunne tyde på, at aktieselskabshavnene udnytter styringsparadoksets muligheder i den konkrete kontekst gennem påberåbelse af passende, legitimerende poler i

styringsparadokset, som passer til havnenes tidsmæssige og markedsmæssige behov for udvikling eller konsolidering/ resultatskabelse af tidligere udviklingsindsatser. Det kunne have videnskabelig interesse at foretage et logitudinationelt studie af havnenes skiftende indsatser og holde dette op mod styringsparadokset – jeg tror, at et sådant studie vil vise, at styringsparadoksets modpoler vil fremtræde i forskellig grad og veksle over tid, og at styringsparadoksets konfigurationer aflæst i strategidokumenterne derfor vil ændre sig over tid (Smith & Lewis, 2011, 394: Proposition 3: Managing paradoxical tension via dynamic, purposeful, and ongoing strategies of acceptance and resolution (iterating between splitting and integration) fosters sustainability).

Mine fund kunne indikere, at lovgivers intention om at give en havnelovgivning, som tillader drift, udvikling, vækst og jobskabelse på baggrund af lokale behov og ønsker er lykket. De forskellige lag af lovgivning spiller sammen og fremstår som strategisk aktiveret hos alle havnene i forskellig grad. Det ser ud til, havnens topledelse griber de muligheder som styringsparadokset skaber, så havnene in situ kan udvikles i tråd med det kommercielle markedes efterspørgsel samt de kommunalpolitiske ønsker til havnen inden for erhvervsudvikling og jobskabelse. Fraværet af kommunalpolitiske ønsker og ejerstrategi synes at medføre en stærk orientering henimod hybrid corporate governance/ NPM-logik, jf. ADP, hvorimod en ejerstrategi, som anlægger en vækstmotor og NPG-logik synes at smitte af på virksomhedsdokumenterne. Dette indikerer, at havnene aktiverer styringsparadoksets elementer/ modpoler med henblik på value creation på flere niveauer og på tværs af arenaer med henblik på at legitimere sine indsatser og mål.

Kendskabet til styringsparadoksets elementer er i så fald afgørende. Jeg tvivler dog på, at topledelse hos havnene ved, hvor disse elementer stammer fra, og jeg har pga. projektets begrænsninger ikke haft mulighed for at interviewe i dette projekt. Men denne viden kan give legitimitet til ledelsesarbejdet. Forstår topledelse hos havnene at sætte den rette kurs for havnen og udnytte styringsparadokset maksimalt i den konkrete kontekst og tid – i tråd med ønsker og behov - så vil havnen sammen med sine strategiske stakeholders kunne generere arbejdspladser, vækst, velstand og fælles værdiskabelse i lokalsamfundet. I så fald vil erhvervshavnene være den drivkraft for vores samfundsudvikling, som man ønsker i den politiske arena. Dermed er også perspektiverne for styringsparadokset slået an som et særdeles afgørende og kritisk begreb i paradoksteorien på visse dynamiske sektorområder – som afgørende for den offentlige/ hybride topledelses værdiskabelse i omskiftelig og kompleks kontekst (Smith & Lewis, 2011, 398).

8. Konklusion

Jeg foreslår i denne opgave, at der eksisterer et styringsparadoks i havnesektoren som organisationsfelt. Ud fra min analyse vurderer jeg, at der med høj grad af sandsynlighed består et styringsparadoks i lovgivningsrammerne for erhvervshavnene. Lovgivningsrammerne kan derfor i høj grad forstås gennem den paradoksteoretiske optik, som jeg anser som nødvendig for bæredygtig værdiskabelse.

Styringsparadokser i en sektorkontekst er sparsomt beskrevet i litteraturen (Heiberg Johansen, 2018 B). Styringsparadokset ligger på niveauet over det organisatoriske niveau og udspringer af den politiske arena. Teoretisk trækker styringsparadokset på den almindelige definition af paradokser, og består således af "modstridende og dog sammenhængende elementer, der eksisterer samtidigt og vedvarende over tid" (Smith og Lewis, 2011, 386; Heiberg Johansen, 2018, 13). Elementerne består af lovgivning med iboende forskellige formål og logikker, som er skabt/ dannet som følge af lag-på-lag-politik over tid (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 135; Greve & Pedersen, 2017, 26). Modsætningerne ("contradiction") er gensidige afhængige ("interdependence") og gensidig forbundet ("dualitet") med en grad af vedvarende ("impervious to resolution") (Loklindt Christensen, 2021, 93).

Det konkrete styringsparadoks i havnesektoren er opbygget af 4 underliggende/ iboende/ sammenvævede paradokser, således at der opstår 8 modpoler. De 4 paradokser vedrører styringsparadigme, markedsforståelse, organisationsidentitet og organisationsformål, hvor jeg foreslår, at især styringsparadigmelogik i sammenhæng med markedsforståelse udgør den bærende kraft/ dynamik i det samlede styringsparadoks. Styringsparadoksets underparadoks vedr. styringsparadigme består af modpolerne hybrid corporate governance/ NPM-logik vs. NPG-logik. Paradokset vedr. markedslogik består af modpolerne markedsmekanisme vs. vækstmotor.

Forståelsen for modpolernes dynamiske effekter er nødvendig for strategisk værdiskabelse i organisationsfeltet, jf. Kodama 2003 (Heiberg Johansen, 2018, 21), så derfor er styringsparadokset i sin helhed og i sine enkeltdele vigtig for forståelsen og udnyttelsen af ledelsesrummet i sektoren.

Styringsparadokset kan begrebsliggøres gennem forvaltningsteori, paradoksteori og styringsteori.

Forvaltningsteori om hybriditet muliggør, at vi kan forklare styringsparadoksets paradokselement vedr. organisationsidentitet/ forvaltningsidentitet. Det er en forståelsesnøgle, som gør det muligt at begribe de indre bindinger i styringsparadokset i forhold til de kraftfulde bestanddele vedr. styringsparadigme og

markedsforståelse, idet paradokset vedr. organisationsidentitet/ forvaltningsidentitet bygger bro og forbinder/ forener disse bestanddele modpoler.

Styringsteorien præsenterer os for styringsparadigmerne, som er forestillinger om, hvordan den offentlige sektor skal styres. De er modstridende (konkurrerende) og sammenhængende og sameksisterer side om side i de offentlige og hybride organisationer som et resultat af reformudviklingen og lag-på-lag udvikling. Gennem styringsteori kan vi forstå styringsparadoksets centrale element omkring styringens natur i havnesektoren som både hybrid corporate/ NPM hhv. NPG/ samskabelse. Dette element er naturligvis aldeles afgørende set fra ledelsesperspektivet – det er de ledelsesmæssige rammer, virkemidler og udfaldsrummet for målsætninger, som tegnes op. Elementet er derfor selve baggrunden for, at styringsparadokset har ledelsesmæssig interesse. Paradoksteorien gør det muligt for os at begribe vedvarende modsætninger ("contradiction"), samtidig gensidig afhængighed ("interdependence") og samtidig gensidig forbundethed ("dualitet") ud fra en cyklisk forståelse, hvor elementerne (både underparadokserne og disses elementer) er dynamiske i tid og rum. Den paradoksale forståelse af elementerne på mikroniveau gør det mulig for os at indoptage en linse, som kan forklare energien i spændingsfeltet og omsætte denne potentielle energi til virkende energi gennem ledelse.

Styringsparadokset på sektorniveau udgør som begreb et supplement til den nuværende styringsteori og paradoksteori, idet styringsparadokset begrebsliggør dynamikker i det legale styringsmiks, som man ikke tidligere har haft særlig fokus på. Styringsteorien har i stedet generelt fokuseret på konflikten i spændingsfeltet via begreber som styringsfejl og mangler.

Inden for områder, hvor organisationer qua lovgivningen er tiltænkt en dynamisk og grænsesøgende rolle, foreslår jeg styringsparadokset som et fundamentalt begreb. Styringsparadokset tilføjer her afgørende vigtige nuancer til forståelsen af lovgivningsrammerne og politiske intentioner. Jeg antager, at styringsparadokser især findes inden for EU-retten, idet EU-retten er et dynamisk retssystem.

Styringsparadokset udvikler den eksisterende paradoksteori, idet den politiske dimension bliver en faktor, som ikke kan udelades fra det paradoksteoriske begrebsapparat eller vigtige modeller i paradokslitteraturen, fx modellen A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Politisk styring foreslås tilføjet som supplement til den grundlæggende forståelse af provokatørerne pluralitet og forandring inden for public governance og hybrid ledelse.

Styringsparadokset er født i den politiske arena, som består i sin egen ret, ligesom arenaerne for produktion og marked, og disse arenaer spiller hver især ind i forhold til styringsparadokset i havnesektoren

pga. erhvervshavnene specifikke hybriditet og lokale kontekst. Styringsparadokset har pga. dets ophav i den politiske arena enorm kraft, hvilket skyldes den politiske legitimitet. Den politiske arena påvirker organisationsfeltet/ organisationerne oppe fra, og derfor anfører jeg styringsparadokset som en direkte faktor for styring i min model "Styringsparadoksets sammenhæng med offentlig/ hybrid ledelse i erhvervshavnesektoren". Styringsparadokset har derfor direkte implikationer for topledelsen og organisationen. Den organisatoriske ramme er derfor markant anderledes end inden for corporate governance – styringsparadokset er gældende for organisationsfeltet og "leverer legitimitet til og retning for ledelsesarbejdet" (Bøgh Andersen m.fl., 2020, 135)

Styringsparadokset har implikationer for havnenes iagttagelsesposition – markedslogikken og virksomhedsledelseslogikkerne flyder sammen med den politiske logik samt en hybrid/offentlig ledelseslogik. Komplexiteten åbner for muligheder i fremtiden (eventtid), for flere målsætninger (performance), flere former for værdiskabelse (creating value), for flere former for læring (samskabelse) og for flere organisatoriske perspektiver i retning af netværk.

Jeg har fået mine hypoteser i denne opgave bekræftet. Styringsparadokset synes at eksistere, hvilket kan ses ud af de kilder, som, jeg havde formodning om, kunne lægges til grund. Styringsparadokset synes at sikre grundlaget for behovsbestemt udvikling i havnesektoren.

På baggrund af undersøgelserne hos aktieselskabshavnene konstaterer jeg først og fremmest, at styringsparadoksets elementer fra lovgivningsrammerne også ses i havnenes strategi- og politikdokumenter. Jeg konkluderer derfor, at styringsparadokset reelt eksisterer og aktiveres af havnenes topledelse/ politiske ejere på en måde, som understøtter de lokale politiske ønsker og markedsbehov.

De forskellige logikker fra styringsparadokset ses fremtrædende hos alle aktieselskabshavne, dog med forskellig vægt. Samskabelse italesættes som værktøj med meningsskabende betydning hos alle havnene, ligesom de mere markeds-mæssige opfattelser af de organisatoriske forhold også gør sig gældende som forventet.

CSR-dokumenter benyttes sammen med ejerstrategier fra den kommunale aktionær til at introducere vækstmotor og NPG-logikkerne fra styringsparadokset, dog ses at ADP A/S ikke har en ejerstrategi, hvilket synes at have betydning for vækstmotor- og NPG-logikkens grad af fremtræden i virksomhedsdokumenterne. Det kunne være interessant at undersøge, hvilken rolle havnens politiske ledelse spiller i forbindelse med aktivering af vækstmotor- og NPG-logikken. Noget kunne indikere, at den politiske ledelse spiller en væsentlig rolle for aktiveringen af disse logikker.

Jeg konkluderer, at aktieselskabshavnene generelt fremhæver de poler i styringsparadokset, som synes at give bedst mening for den konkrete havn i dens markedskontekst samt ift. de politiske visioner. Det kunne være interessant at foretage et logitudinationelt studie af styringsparadoksets fremtræden og konfiguration i aktieselskabshavnens strategiske dokumenter. Jeg vil forvente, at modpolerne aktiveres på forskellig måde over tid pga. havnenes foranderlige og komplekse kontekst. Derved ville styringsparadoksets dynamik kunne kortlægges i sin cykliske karakter. Det har jeg ikke haft mulighed for her – det kræver et andet opgavedesign. Opgaven her præsenterer øjebliksbilledet. Det kunne desuden være interessant at undersøge styringsparadokser i andre dynamiske sektorer – jeg forestiller mig, at man i kan finde styringsparadokserne hos hybride organisationer i andre samfundskritiske sektorer, men at styringsparadokset i disse sektorer vil være anderledes sammensat og indeholde andre elementer end havnesektorens styringsparadoks. Jeg forestiller mig, at styringsparadokserne på sektorniveau kunne antage forskellig form og indhold, ligesom kemiske sammensætninger med forskellige bindinger og grundstofferbindinger.

9. Perspektivering

Det paradoksteoretiske perspektiv sikrer, at modpolerne bliver gjort operationelle for ledelse, i stedet for at modpolerne opfattes som destruktive eller belastende i beslutningsrummet. Den strategiske og personlige ledelsespraksis er afgørende for værdiskabelsen, idet vi som ledere via strategisk ledelse og vores personlige ledelsespraksis kan aktivere og transcendere paradokser, herunder styringsparadokset, i konkrete sammenhænge, så den iboende energi styres i en retning, som understøtter/ driver de menneskelige, handlinger, bestræbelser og visioner i organisationen, så dørene mod fremtiden opleves som vidt åbne og inden for rækkevidde for organisationen og dens deltagere.

Jeg har erkendt, at organisationens strategier ikke på forhånd er skabt, men ”skabes af mennesker i deres forsøg på at løse deres arbejdsopgaver” og hele tiden ”er undervejs, in spe og er udfaldet af aktørers løbende handlinger, fortolkninger og beslutninger (Larsen & Rasmussen, 2013, Chia & Holt, 2009, Mintzberg, 1994)” (Vinther Larsen & Gulddahl Rasmussen, 2013 B, 5). Jeg forstår derfor strategisk paradoksledelse i et strategi-i-praksis-perspektiv som ”konkrete, relationelle, meningsskabende processer i med- og modspil med emergerende fænomener” (Vinther Larsen & Gulddahl Rasmussen, 2013 A, 9, 193). i disse processer bliver italesættelsen af styringsparadoksets modpoler i sammenhænge, hvor det giver mening for værdiskabelsen, en skelsættende ledelseshandling i den praktiske ledelsesgerning – både i forhold til skabelsen og udlevelse af strategi og ledelse af mennesker i havnesektoren.

Port of Aalborgs CSR-politik fra 2020, som jeg har været medskabende af (den er p.t. under omarbejdelse pga. strategisk skifte som tidligere nævnt), inddrager i høj grad vækstmotorlogikken og NPG/samskabelsesdagsordenen. CSR-politikken grundmodel er ny-syntese-inspireret (Holmgren & Nüssler, 2020, 81). Politikken vil skabe forretningsmæssig værdi gennem interessentinklusion samt udvikling af havnen og byen på forskellige områder, som kan bringe interessenterne sammen om fælles læring og værdiskabelse. Værdiskabelsen inden for CSR omfatter både People, Profit, Planet og Purpose. Uden den paradoksteoretiske optik og viden om elementerne i styringsparadokset er det vanskeligt at inkludere de forskellige interessenter, som har forskellige dagsordner, italesætte forskellige mål i tid, italesætte forskellige logikker i forbindelse med forskellige projekter, og i det hele taget forklare, hvad Port of Aalborg vil med sin CSR. Jeg har anvendt en illustration fra politikken på forsiden af dette projekt. Illustrationen reflekterer en vision fra fremtiden om havnen, og som jeg er ofte har brugt i forskellige paradoksale sammenhænge, fordi den i sine løfter om fremtiden og med sin legitimitet fra styringsparadokset i nutiden kan vække begejstring for havnen og havnens identitet i situationer, hvor kompleksiteten ellers ofte har givet mig forklaringsproblemer både juridisk og ledelsesmæssigt. Sådanne billeder kan bruges til at aktivere paradokset og transcendere det, så de modsatrettede elementer i paradokset, som kan virke forstyrrende, bliver vendt i beslutningsrummet (empowerment). Indsigt i paradokserne og indblik i paradoksets bestanddele er forudsætningen for, at paradokset kan aktiveres ledelsesmæssigt, når der opstår sådant et vendepunkt i det menneskelige møde. Paradokset bliver i sig selv et afgørende moment til succes, for vi kan ikke undslippe dets kraft – transcendensen og vendepunktet skaber en forstyrrelse af den menneskelige kognition, som giver ledelsesmæssigt momentum (dagsorden) og frigiver energi og menneskelig idévirksomhed i retning mod målet. Paradokserne kan mægtiggøre og inspirere os i lige så høj grad som det kan gøre os fortvivlede, når vi ikke kan se paradoksets virkelige kvalitet, som venter på at blive aktiveret i ledelsesmæssig tjeneste fra dets dybe bestanddele.

Mine erkendelser af mig selv, min rolle og mine medmennesker, som denne uddannelse og især paradoksledelse har udviklet og gjort mig begribelig, har grundlæggende vendt mit syn på, hvordan jeg opnår ledelsesmæssig kontrol. En gennemgående ændring af mentalitet fra “either-or” til “both-and” (Zhang et al. 2015)” (Kearney, Shemla, van Knippenberg & Scholz, 2019, 1) har ikke alene gjort mig til en bedre leder rent menneskeligt - det har ændret min kommunikation, mine argumenter og overbevisningskraft, ligesom mine naturlige præference for kontrol har ændret sig, fordi mit årsags-virknings verdensbillede er blevet suppleret med paradoksperspektivets ”consistently inkonsistent decision patterns” (Smith, 2017, 1613) og et længere tidsperspektiv. Det har afstedkommet, at jeg i langt højere grad end tidligere er blevet i stand til at uddelegere, stille nysgerrige spørgsmål, bruge visionære billeder,

fornemme argumentatoriske/ diskursive energiudladninger (vendepunkter) og samarbejde og lede på tværs. Jeg har arbejdet med mig selv ud fra ledelsesforståelsen i "Visionary and empowering leadership" (Kearney, Shemla, van Knippenberg & Scholz, 2019), så jeg også i min praksis bliver stadig bedre i stand til at italesætte styringsparadoksets elementer ind i værdiskabende sammenhænge. Det menneskelige samspil og situationsforståelsen (vendepunkt) er afgørende, og dette indadrettede, analytiske, taktiske og praktiske arbejde bliver jeg aldrig færdig med. Men når arbejdet lykkes, oplever jeg, at den visionære (agentic leadership) og mægtiggørende (communal leadership) tilgang både komplementerer og fuldender hinanden og muliggør "virtuous cycles" (Smith & Lewis, 2011, 389) i den paradoksale kontekst.

Kan styringsparadokset så virkelig være en grunddrømme for værdiskabelse i kompleksitet for mig som leder og for erhvervshavnene som virksomheder? Port of Aalborgs nuværende Corporate Strategy kaldes "Gate to Great". Interessentinklusionen fra CSR-politikken er grundlæggende blevet flyttet til virksomhedsstrategien. I sin multistakeholder kontekst vil Port of Aalborg tilbyde de rette løsninger til kunderne, som udvikler både kunderne, havnens virksomhed, havnesystemet og byen. Der er tale om et paradoksteoretisk perspektiv, som spiller på alle logikker i havnesektorens styringsparadoks, og som inviterer stakeholderne ind i beslutningsrummet, hvor de sammen med havnen og øvrige interessenter former sig selv, havnen, havne-økosystemet og byen - de er med til at skabe fremtiden. Gennem selektiv inddragelse forsøger Port of Aalborg at koble og time strømme af løsninger, problemer, beslutningsanledninger og deltagere med henblik på skabelse af resultater og værdi i window of opportunity. Ja – det er den evigt unge The Gabage Can (Cohen, March & Olsen, Klaudi Klausen, 2014, 25 & 65)), jeg hiver frem for at kunne forklare dette, for modellen kan på glimrende vis tilføre en vis formfasthed til det paradoksteoretiske strategi-i-praksis-perspektiv og taler ind i havnens konstante transformation, ligesom modellen i det paradoksteoretiske perspektiv kan rumme modsatrettede og inkonsistente valg/ balanceringer og forklare det afgørende moment i sammenhængende og tidsmæssig aktivering og transcendens af paradokserne. Ågerstrøm og Grønbæk Pors taler om, at den potentialitetsafsøgende (hybride) organisation i denne sammenhæng "paradoxically stabilizes itself in the form of transformation. The only constancy is constant transformation" (Åkerstrøm & Grønbæk Pors, 2022, 2). Denne konstante becoming mod fremtiden trækker på paradoksets evige dynamik og mulighederne for løbende tilpasning, som det sker i The Gabage Can.

The Gabage Can mangler dog et levende element, som strategi-i-praksis-perspektivet og paradoksledelsesteorien kan tilføre: den altafgørende menneskelige faktor, som starter med den menneskelige kognition (Smith & Lewis, 2011, 389). Weick foreslog i 2000, at Garbage Can-modellens 4 determinanter

(Løsninger, problemer, beslutningsanledninger og deltagere) udfyldes med det som Weick kalder "Commitment" i forbindelse med sencemaking i de løbende daglige organisatoriske retfærdiggørelsesprocesser for beslutningerne (Weick, 2000, 14). Derved bliver Garbage Can-modellen aktiveret for praktisk paradoksledelse, idet drivkraften i modellen om logik og tid kobles til medarbejdernes/ aktørernes meningsskabelse og commitment som medskabende kraft i becoming-processerne. Commitment tolkes her i paradoksteoretisk retning – idet modpolerne i styringsparadokset udgør de legitimerende forklaringer for de balanceringer, som gøres, herunder afvejninger som, når de sidestilles og sammenlignes, fremstår "foolish" (Cohen og March 1996, 396) eller "absurd" (Smith & Lewis, 2011, 382).

Dermed er vi fremme ved grunderkendelsen, som har været nævnt nogle gange i teoriafsnittet: når vi først og fremmest kan analysere om konteksten/ spændingsfeltet er paradoksalt, og dernæst begribe og gribe om bestanddelene i paradokset, så kan vores fælles forestillingsevne og skaberkraft sættes fri til værdiskabelse, og energien i paradokset kan skubbe til grænserne i menneskelige systemer og blive jordemoder til nye ideer og innovation. Denne erkendelse betyder, at menneskelige forklaringssystemer, samfund og civilisation bevæges af paradokser, og at ledelse ind i paradokset bliver afgørende for succes. Denne opgave har blotlagt styringsparadoksets elementer i havnesektoren. Jeg håber, at styringsparadokset vil blive en lige så righoldig åndelig inspiration og kilde til fascination hos aktørerne i havnesektoren, som det er hos mig, og at styringsparadokset som nyt perspektiv vil kaste lys over og åbne de krogede og snørklede veje til succes i nutiden og ind i fremtiden.

10. Kilde- og litteraturliste

Retskilder samt politiske dokumenter fra Kommissionen og Regeringen:

Havneforordningen Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2017/352 af 15. februar 2017

Havneloven, LBK nr. 457 af 23/05/2012

Betænkninger til havneloven 1998, 2012 og 2018

Regeringsgrundlaget for SVM-regeringen: Ansvar for Danmark, december 2022

Kommissionens meddelelse af 23. maj 2013, Havnene som vækstmotor

Ejerstrategier fra A/S-havnenes kommunale ejere:

- Grenaa: Ejerstrategi for Grenaa Havn A/S 2019-
- Odense: Odense Kommunes ejerpolitik 2023-2026
- Rønne: Ejerstrategi for Rønne Havn A/S 2021-2025
- Aalborg: Politik for aktivt ejerskab 2023-

Virksomhedsdokumenter hos A/S-havnene:

- ADP, årsrapport med ledelsesberetning 2021, CSR-rapport 2021 samt hjemmeside: adp-as.dk
- Grenaa, årsrapport med ledelsesberetning 2021, CSR-rapport 2021 samt hjemmeside: grenaahavn.dk
- Odense, årsrapport med ledelsesberetning 2021, Ansvarlighedsrapport 2021 samt hjemmeside: odensehavn.dk
- Rønne, årsrapport med ledelsesberetning 2021, Verdensmålsrapport 2021 samt hjemmeside: roennehavn.dk
- Aalborg, årsrapport med ledelsesberetning 2021, CSR-rapport 2021 samt hjemmeside: portofaalborg.dk

Andre kilder:

- Danske Havnes medlemsliste, april 2023

Litteratur:

Alsted & Majgaard, Nonhierakisk organisering – psykologiske krav, 2019

Bryman, Social Research Methods, 2016

Bukh & Christensen, Opgaveskrivning, 2017

Bøgh Andersen m.fl., Offentlige styringsparadigmer, konkurrence og sameksistens, 2020

Bønsing, Aktindsigt i offentligt ejede selskaber, 2016.

Cameron, Quinn, DeGraff, Thakor, Juhl & Nørlem, Paradokser i værdiskabelse i en dansk sammenhæng, 2015

Carayannis & Campbell, Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate to Each Other?: A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology, 2010

Clement & Ingemann, introduktion til praktisk statistik, 2019

Evald & Schamburg-Müller, Retsfilosofi, retsvidenskab & retskildelære, 2004

Greve & Pedersen, Reform og forandring, 2017

Heiberg Johansen, Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet, 2018 A

Heiberg Johansen, Ledelse i paradoksernes tid, Ledelse i Dag, Lederne, 2018 B

Henry, Rasche & Möllering, Managing Competing Demands – Coping With the Inclusiveness-efficiency Paradox in Cross-sector Partnerships, 2022

Holmgren & Nüssler, Strategisk ledelse for offentlige ledere, 2020

Houlberg Salomonsen m.fl., Offentlig ledelse og strategisk kommunikation, 2013

Ingemann, Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning, 2017

Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, Kvalitative undersøgelser i praksis, 2018

Justesen & Mik-Meyer, Kvalitative metoder, 2010

Juul Hansen & Høybye-Mortensen, Styring og ledelse af professionelle i den offentlige sektor, 2019

Kearney, Shemla, Knippenberg & Scholz, A Paradox Perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership, 2019

Klaudi Klausen, Strategisk ledelse i det offentlige, 2014

Kleis, Fragmenter af dansk havneret, 1996

Korsgaard Christensen, Havneloven med kommentarer, 2015

Loklindt Christensen, Samskabelsens paradokser, Et casestudie af paradokser og copingstrategier i kommunal samskabelse, 2021

Mintzberg, Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, 2005

Mintzberg, Managing, 2009

Neergaard & Nielsen, EU ret, 2016

Nielsen & Repstad, Nyeng & Wennes (red.), Tall, tolkning og tvil: Når mauren også skal være en ørn, 2006

Politt, 2016, Public Management and administration

Porter & Kramer, Harvard Business Review, Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation And Growth, 2011.

Rennison, Polyfon ledelse – fra kakofonisk krydspres til kreativ polyfoni, 2017

Shafitz, Ott & Suk Jang, Classics of Organization Theory, 2016

Smith, Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes, 2014

Smith & Lewis, Toward A Theory of Paradox: A dynamic Equilibrium Model of Organizing, 2011

Torring, Sørensen & Røiseland, Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, And Ways Forward, 2019

Vinther Larsen & Gulddahl Rasmussen, Strategisk ledelse som meningsskabende processer, 2013 A

Vinther Larsen & Gulddahl Rasmussen, Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet, 2013 B

Vaaben & Hedensted Lund, Bygge bro og bygge mure. Paradokser i offentlig-privat innovationssamarbejde, 2013

Weick, Making sense of the organization, 2000

Werlauff, Notat nr. 1 til Aalborg Havn om ny havnelov, 2013

Ybema, Yanow, Wels & Kamsteeg, At-Home Ethnography: Struggling with Closeness and Closure, 2009

Åkerstrøm Andersen & Grønbæk Pors, Transformation and potentialization: how to extend the present and produce possibilities, 2022