

Lars Jensen:
***Kulturskælvet i Mærsk Line. Fra
iværksættere og konger til moderne
effektivitet***

Vespucci Maritime Publishing 2014, 254 s.
ISBN: 978-87-997269-0-5

Lars Jensen beskriver i sin bog de kulturelle ændringer, som har fundet sted i Mærsk Line de sidste 15 år. Lars Jensen har været ansat i A.P. Møller-Mærsk fra 1998 til 2010, de første tre år indtil 2001 i Mærsk Olie og Gas og efterfølgende i rederiet Mærsk Line. Bogen bygger på både hans egne oplevelser, men også på over 110 interviews gennemført med tidligere og nuværende medarbejdere i rederiet. Fælles for alle de interviewede er, at de var ansat i Mærsk Line i hele eller dele af perioden fra 1999 til 2014. Lars Jensen har interviewet medarbejdere med

forskellig placering i organisationen. Hans respondentgruppe indeholder 11 nationaliteter og repræsentanter fra 50 lande og med en anciennitet på mellem 2-40 år. Med den store mængde data giver Lars Jensen læseren en unik mulighed for at komme bag murene. Han beskriver meget præcist ændringer, der er sket gennem tiden, og hvordan de blev oplevet af de forskellige medarbejdere.

De interviewede personer i bogen medgiver, at *"Den eneste lighed mellem Mærsk Line anno 2014 og Mærsk Line for 10 år siden er, at de har hovedkontor på Esplanaden, og de flytter containere. Derudover er der tale om to fundamentalt forskellige firmaer"* (s. 13).

Lars Jensen giver indsigt i udviklingen af rederiet fra 1973 hovedsageligt med fokus på de ændringer, som skete fra 1999-2014. Den historiske gennemgang giver mulighed for at forstå de ændringer, der skete, hvad der har været årsagerne til ændringerne og de udfordringer, som måtte komme i processen.

Lars Jensen beskriver en organisation med et godt omdømme og med meget hurtig vækst. Man får en forståelse for, hvorfor væksten var mulig. Mærsk Line præsenteres som et rederi med en stærk kultur, som er med til at skabe fællesskabsfølelse og stærk loyalitet blandt medarbejdere, men også et rederi, som passer på sine loyale medarbejdere og giver dem muligheder for udvikling, uddannelse og livsvarig ansættelse. Bogen beskriver, hvordan Mærsk-ansatte har oplevet de ændringer, som skete de sidste 15 år, og hvordan organisationskulturen har ændret sig fra et meget decentraliseret system med stor frihed til en meget centraliseret og resultatorienteret tilgang og en ny ledelsesmetode. Den nye kultur har krævet omfattende omstilling hos medarbejderne, og dem som ikke kunne finde sig til rette i den nye organisation har valgt at forlade rederiet.

Undertitlen på bogen *"Fra iværksættere og konger til moderne effektivitet"* giver et meget kort og præcist billede af de ændringer, som skete. Den gamle kultur i Mærsk Line var præget af, at

kontorerne i de enkelte lande havde en vis autonomi. Det blev forventet, at man var kreativ, prøvede nye ting og øgede indtjeningsmulighederne. Som Lars Jensen skriver, havde man den holdning, at det var nemmere at få tilgivelse end at bede om tilladelse, og så længe man kunne forklare, hvorfor noget var en god forretning for koncernen, og man tjente penge, så gik det. Ved ansættelser har man også lagt vægt på, at ansætte bestemte personlighedstyper, som var i stand til at leve op til de krav, man stillede. Det samme gjaldt for de unge mennesker, som man har rekrutteret til Mærsk International Shipping Education (MISE-program). Formålet med MISE-programmet var at give uddannelse til de bedste elever, introducere dem til værdier i koncernen samt uddanne fremtidige interne ledere. Ved hjælp af MISE-programmet, som blev nedlagt i 2009, har man skabt en stærk kultur, som gik igennem hele organisationen. I den voksende organisation var der brug for mange ledere, men i begyndelsen af 2000-tallet og fremover ændrede vilkårene sig hos den maritime industri. Fokus blev flyttet fra hurtig vækst til effektivitet og reduktion af omkostninger. Denne ændring af fokus viste sig at have stor betydning for, hvordan organisationskulturen skulle være.

I perioden fra 2000 og frem starter en kulturændring, som kommer til at betyde, at der for første gang bliver fyret medarbejdere, og der bliver åbnet op for at ansætte nogle andre personlighedstyper, end man indtil har gjort. Der er mere fokus på effektivisering og specialisering samt mere åbenhed overfor verden. Kommunikation og branding spiller en mere væsentlig rolle end før. Disse ændringer har nogle fordele og skaber mere effektivitet; men de er også en omkostning i form af mindre loyalitet over for firmaet og mere fokus på individuelle Key Performance Indicators frem for fokus på at hjælpe kolleger. Forandringerne medfører også, at en række medarbejdere med lang erfaring, der ikke vil affinde sig med ændringerne, forlader virksomheden. Lars Jensen nævner, at flertallet af de personer, som har forladt Mærsk Line, kunne se

den forretningsmæssige nødvendighed af ændringer af kulturen, men ikke nødvendigvis var enige med alle aspekter af ændringerne.

Bogen henvender sig til alle, som er interesserede i det maritime, men også til folk med interesse i organisationskultur. Der findes en del bøger, som beskriver Mærsk Line; men ifølge boganmelder fra Politikken Henrik Ørholst (31. maj 2014) er Lars Jensens bog en af de bedste bøger om Mærsk-koncernen. Det er ikke en teoretisk bog eller en forskningsbog. Derfor lever den heller ikke helt op til almindelige forskningsmetodiske krav. Men det er en god og spændende beskrivelse af de ændringer, som sker i organisationer i udvikling, og den bygger på stort datamateriale. Forfatteren tager ikke stilling til, om ændringerne var positive eller negative, han fokuserer på meget detaljeret at beskrive dem ud fra forskellige respondenters synsvinkler. Til tider kan man alligevel fornemme lidt nostalgi over kulturen, som er væk. For nogle vil det måske være en svaghed, at han ikke tager stilling, men det giver faktisk en styrke for bogen, at man selv som læser kan drage sine egne konklusioner på baggrund af den viden, man har fået, og ikke får forfatterens egne holdninger serveret. Bogen er interessant, dog er der nogle gange mange detaljer, som man skal holde styr på. Selv om det er en mere populistisk bog, og den ikke er beregnet til universitetsverdenen, så indeholder den alligevel nogle gode beskrivelser og giver unikt

indblik i en anden arbejdskultur end den nutidige. Man får indtryk af, at medarbejderne var 'gift' med firmaet og var klar til at flytte fra sted til sted med varsel på bare 14 dage. På den anden side har firmaet også sørget for, at der altid var arbejde til den loyale. Denne gensidige loyalitet er ikke til stede på det nutidige arbejdsmarked. De færreste kan fejre 40 års jubilæum på sin arbejdsplads. Det nutidige arbejdsmarked giver trods alt mere plads til familien. Bogen kunne være oplagt som casestudie og oplæg til diskussioner om organisationskultur. Den kunne også være oplagt til at diskutere, hvordan ændringer i arbejdsliv, samfund og organisation spiller sammen, herunder de udfordringer, som enhver organisation møder. Selv om bogen handler om Mærsk Line, kan den relateres til andre virksomheder, og den giver et billede af, hvordan ændringer af den moderne verden, som globalisering, specialisering i uddannelse osv., har påvirkning på virksomheder og deres kultur, og på hvor meget organisationsændringer er nødvendige, for at organisationen kan overleve og tilpasse sig til den hurtigt ændrende verden underfor. Selv om ændringerne er nødvendige, foregår de ikke uden smerter og ofre.

Anmeldt af **Hanna B. Rasmussen**, cand.scient. soc., ph.d., Center for Kvalitet, Region Syddanmark
e-mail: hanna.b.rasmussen@rsyd.dk