

Er du klædt på
til dit arbejdsliv i
efteråret?



Er du klædt på
til dit arbejdsliv i
efteråret?



Forside (/)

Ny bog om Mærsk's udvikling

Gigantens forvandling

Skrevet af

Brian Due (/Brian-Due)
Ph.d., lektor, medredaktør (/Brian-Due)
Københavns Universitet (/Brian-Due)
215 artikler
39 indlæg

(/Brian-Due)

Sig navnet Mærsk – og det første, du sikkert tænker på, er den blå syvtakkede stjerne og orden, professionalisme og 'Rettidig omhu'. Ny bog af Mærsk-insider Lars Jensen fortæller historien om kulturforandring og organisationsudvikling fra små selvstændige kongeriger til et strømnet maskineri.

Er du klædt på
til dit arbejdsliv
i efteråret?



Mærsk Mc-Kinney Møller var indbegrebet af Mærsk. I 2003 trådte han tilbage som bestyrelsesformand og holdt en bevinget tale om firmaets kultur og værdier, som nye generationer skulle tage videre. Fra 2004 til 2006 afholdt direktøren Jess Søderberg såkaldte *value sessions*, hvor værdierne skulle fortolkes og forankres. De fem værdier var dengang og er det stadig i dag: "Vort Navn, Retskaffenhed, Rettidig Omhu, Ydmyghed og Vore Medarbejdere." Men betydningen og praksis omkring værdierne har ændret sig markant over årene.

Jesper Præstegaard, der var mere end 25 år i firmaet, opsummerer forandringen over årene:

"Det er en forretning, der er vokset mere end 100 gange, siden jeg begyndte. Førhen havde man Mærsk-konger rundt om i verden med fokus på at optimere hele den lokale forretning og ikke kun Mærsk

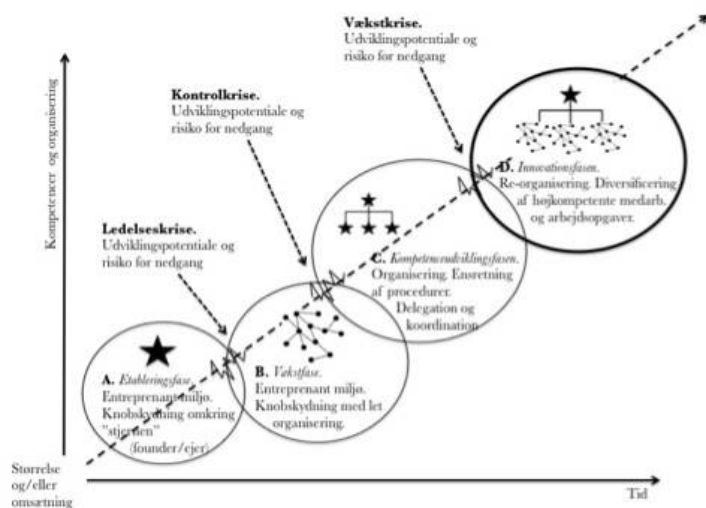
Line. De kørte forretningen, som de havde lyst til, og blev målt på evnen til at lave penge. [...] I mine sidste år var alt langt mere struktureret og centraliseret, og dermed var firmaet en helt anden type organisation. [...] Mærsk Line kommer af en købmandsånd. Ofte tjente agenturerne deres penge på aktiviteter rundt om Mærsk Line. Købmandsskab var nøgleordet. Det købmandsskab blev stedse mere besværligt, da man i en global netværksforretning er nødt til at centralisere, og dermed skifter fokus over til strukturer og processer. Det er en meget signifikant kulturændring, og det medfører også, at det er nogle andre mennesker, man skal have ind i organisationen.” (uddrag fra s. 385).



Den syvttakkede stjerne blev globaliseret. Foto: Mærsk Medie

Fra entreprenante frie fugle til systematisk organisering

Beskrivelsen af Mærsk Lines udvikling er overordnet en beskrivelse af en organisation, der går fra at være centreret omkring hr. Møllers tankesæt og værdier som pejlemærker i en vækstfase, frem mod en professionalisering og systematisk organisering. Bogen beskriver fint denne udvikling, som ikke er speciel for Mærsk, men som dog er interessant, fordi den også findes i Mærsk. Et indblik i, hvor man befinder sig i en altid forandrende organisationsudvikling, giver en bedre forståelse af, hvad der er centralt lige nu, og hvad der er de næste relevante skridt at tage for at sikre en optimal organisation. Udviklingen kan illustreres som nedenfor.



(/log/multimedia/Nyhedsbrev/August2014/DUEFIGUR.jpg)Organisationsudvikling fra etableringsfase over vækstfase til kompetenceudviklingsfase – og måske videre til innovationsfasen. Ved hvert udviklingsspring er der kriser. Modellen er egen udvikling inspireret af Mærsk Lines historie og Greiner (<http://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow/ar/1>)s (<http://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow/ar/1>) organisationsudviklingsteori. Se grafen i stor her. (/log/multimedia/Nyhedsbrev/August2014/DUEFIGUR.jpg)

I Mærsk Line, såvel som i mange andre organisationer, sker der en forandring fra et tidligt entreprenant miljø centreret omkring en founder-figur og videre over i en knobskydende vækstfase. Og videre frem til en konsoliderende professionaliseringsfase, hvor organisationsdiagrammer og -strukturer kommer på plads. Bogen kan siges at beskrive udviklingen fra vækstfase og frem mod professionalisering med arbejdsdeling og procedurer og forholder sig kun sporadisk til spørgsmålet om den videre udvikling. Den optimale udvikling for at undgå afmatning er at befinde sig i en højkompetent konstant forandningsparat innovationsfase. Om det kan siges at være tilfældet med Mærsk Line i dag står uklart tilbage.

Fra magtfuld landechef til opsigelse

Det beskrives i bogen, hvordan mange af de ældre medarbejdere faldt fra i forandringsprocessen, fordi den nye kultur passede dem dårligt. Mærsk Line gik fra et entreprenant miljø, hvor der var store frihedsgrader lagt hos den enkelte og kun lidt støttende administration, til et mere struktureret miljø, hvor den enkelte ikke havde samme frihed. Bogen beskriver de mange forskellige handlinger, der tilsammen skaber denne bevægelse.

Der var i den ekspanderende vækstfase behov for handlekraftige lokale chefer, som kunne tage beslutninger uden mulighed for at spørge om lov. Det var netop denne type folk, man ansatte, og det var denne indstilling, nye elever blev indpodet med. Centralt i rekrutteringen og uddannelsen af de unge mennesker står den nu nedlagte MISE-uddannelse. De fleste år var der 400 elevpladser. Nogle gange var der 100.000, som søgte ind. Det var eliten, der fik tilbuddet om en elevkarriere. Op gennem 1980'erne og 1990'erne voksede Mærsk Line voldsomt med agenturer over hele verden. Og selvom de så formelle og ordentlige ud i deres stiveste pus, var de

reelt dengang mest gode købmænd. Det beskrives for eksempel om udviklingen blandt landechefer:

“Den meget entreprenante kultur i landeorganisationerne havde skabt en veritabel jungle af aktiviteter, som havde deres udspring i Mærsk Line. I udgangspunktet var hvert enkelt land et firma i sig selv, og landechefen blev primært bedømt på sin evne til at skabe profit i sit land. Da man i perioden før det nye årtusinde generelt havde en meget høj profitmargin, havde de fleste landechefer således relativt let adgang til kapital til at ekspandere Mærsk Lines forretninger. [...]

Når nu kunderne alligevel skal have deres containere fragtet ned til havnen, hvorfor så ikke tilbyde dette som en del af løsningen? I takt med at kunderne gerne ville tilkøbe denne ydelse, var det nærliggende at starte egne vognmandsfirmaer og togselskaber. Dette gjorde dels, at man selv kunne få et højere overskud og, endnu vigtigere i egen forståelse, man fik selv kontrollen over operationen og var mindre afhængig af lokale samarbejdspartnere. [...Som] kundernes logistikbehov blev mere komplekse, valgte nogle lande at udvide serviceydelse med lagerstyring, pakning, operation af lagerhuse, luftfragt, hjælp med tilladelser og dokumentation etc.” (s. 129ff)



Mærsk Line var i en årrække kendetegnet af en entreprenant kultur.

Ingen kultur er bedre end andre

Mærsk Line var i en årrække kendetegnet af denne entreprenante kultur og vækstfase, og bogen beskriver, hvordan der langsomt over ti år sker en forandring hen imod et firma, der i dag har fravalgt alle andre aktiviteter end containerfragt og har delegeret arbejdet ud på specialiserede tværgående enheder i stedet for stærke landechefer – og endelig også er blevet langt mere udadvendt i sin kommunikation end tidligere.

Bogen gør meget ud af at betone, at den ene kultur ikke kan siges at være bedre end den anden. Mærsk Line udvikler sig blot, som alle andre organisationer, og det er naturligt, at organisationens kultur og struktur afspejler dens udviklingsfase. Ligesom modellen ovenfor viser.

Bogen giver et interessant indblik i en udvikling, der er speciel for Mærsk, men som dog også minder om udviklingen i mange andre typer organisationer. Den giver et godt indblik i, hvilke små og store handlinger der langsomt, men sikkert, ændrede på organisationens struktur og kultur og over en årrække forvandlede Mærsk Line til det, vi kender i dag.



Lars Jensen er forfatter til bogen Kulturskælv i Mærsk Line. Fra iværksættere og konger til moderne effektivitet. Lars Jensen arbejdede i Mærsk fra 1998-2010.

RELATEREDE ARTIKLER

Mærsk uden Mærsk? (/artikler/Brandet-Maersk-og-fremtiden) - Mærsk er et af Danmarks stærkeste brands. Med opdelingen af organisationen i Transport & Logistics og Energy har bestyre...

Giv din stemme

4,2/5

9 stemmer

KOMMENTARER

0 kommentarer

Sortér efter

Tilføj en kommentar ...

[Plugin til Facebook-kommentarer](#)

UDVALGTE JOB (/KOMMUNIKATION-JOB)



Videojournalist
(/kommunikation-job/danmarks-

Frist: 5. august



(/kommunikation-
Digital fundraiser
(/kommunikation-

Frist: 16. august

Vardemuseerne

(/kommunikation-

Social Media Manager
(/kommunikation-

Frist: 7. august



(/kommunikation-job/7-

Digital Marketing & SoMe Specialist (/kommunikation-job/7-

Frist: Hurtigst muligt