

# Myternes tid skal være forbi i Mærsk

A.P. Møller – Mærsk topchef, Nils Smedegaard Andersen, fortæller her, hvorfor han har valgt at signalere åbenhed og kommunikation i den ellers hermetisk lukkede rederikoncern.

## INTERVIEW

STIG ANDERSEN

Paradokset på Esplanaden', lod overskriften her i Politiken, da Nils Smedegaard Andersen, A.P. Møller – Mærsk nye topchef, i juli fyldte 50. I løbet af ganske få måneder var det lykkedes ham at gøre det ellers hermetisk lukkede rederi på Esplanaden til en virksomhed, der signalerede kommunikation, åbenhed og i hvert fald en vis vilje til at fortælle omverdenen om, hvad der sker.

Et markant skifte. Og stort set altid suppleret med et foto af topchefen selv eller en opstilling foran tv-stationernes kameraer. En smule A.P. Møller-ånd har Nils Smedegaard Andersen dog taget til sig.

»Det er jo ikke min beslutning, at vi åbner op på Esplanaden. Det er en del af en udvikling. Når vi gradvist er blevet mere åbne, er det, fordi vi ønsker at tegne et billede af A.P. Møller – Mærsk, som er korrekt, i stedet for at lade andre skrive historien om A.P. Møller – Mærsk».

Derfor har vi besluttet at lade de mennesker i koncernen, som har forstand på de ting, som er aktuelle, udtale sig i pressen. Det er jo ikke hensigtsmæssigt at én mand alene tegner så stor en virksomhed«, siger Nils Smedegaard Andersen.

Historien går ellers, at det var Nils Smedegaard, som lagde grundstenen til den markante, nye åbenhed i Mærsk, da han som topchef i Carlsberg førte en lignende åbenhedspolitik. Måske ikke en beslutning, Nils Smedegaard Andersen dengang traf af lyst, men snarere, fordi han erkendte, at det skulle være slut med lukketheden. At den bryggerivirksomhed, han stod i spidsen for, skulle være en moderne, kommunikerende virksomhed.

»Jeg har sådan set aldrig repræsenteret en lukkethed til nogen ting, men der er jo myter om alle virksomheder».

Din holdning til åbenhed – hvordan blev den modtaget, da du kom til Esplanaden for godt et år siden?

»Da jeg blev ansat, vidste man jo, hvem jeg var, og hvilken holdning jeg havde, og så til åbenhed, så det er nok ikke overraskende for nogen. Men jeg vil gerne understrege, at det altså ikke bare er en Nils-beslutning, at vi i højere grad praktiserer åbenhed. Vores åbenhed er en del af en udvikling, som har kørt over de seneste år».

Du kom ind i en virksomhed, der havde andre traditioner for åbenhed?

»Sådan har det været opfattet, det er rig-



**HOLDSPILLER.** Nils Smedegaard Andersen nedtoner sin egen rolle i skabelsen af A.P. Møller – Mærsk nye åbne profil. Der er tale om en fælles beslutning, siger direktøren. Foto: Magnus Møller/Polfoto

tigt. Men jeg vil helst give udtryk for min holdning til nutiden og fremtiden og ikke så meget til, hvordan folk har opfattet tingene i fortiden».

### Åbenheden giver resultater

Hvad får du ud af at praktisere åbenhed?

»Vi ønsker at tegne et korrekt billede af en spændende og professionel virksom-

hed. Ikke ud fra en eller anden vinkel, men ud fra et samlet billede af de ting, vi beskæftiger os med i A.P. Møller – Mærsk. Med det formål at folk bliver fuldt oplyste».

Synes du også, det lykkes?

»Ja, det synes jeg. Det er ikke noget, vi går og måler på, men alene det, at du nu spørger mig om åbenheden, det er vel tegn på, at det lykkes».

Er det nødvendigt som moderne virksomhed med åbenhed?

»Du kan ikke komme udenom, at du er en del af samfundet, når man er så stor, som A.P. Møller – Mærsk er. Det er vi bevidste og ansvarlige omkring. Og når man er en del af samfundet, så vil historierne jo blive fortalt under alle omstændigheder,

og derfor ser vi det som en opgave at sikre, at det er de rigtige ting, der kommer frem. Og at sørge for, at der ikke lever myter om virksomheden».

Åbenhed forpligter jo. Vil der også være den samme åbenhed, når det drejer sig om, hvad man kan opfatte som de dårlige nyheder?

»Jeg tror ikke, man kan skelne mellem gode og dårlige ting. Der er simpelt hen nogle temaer og nogle emner, som kommer op i pressen, og der må man så ytre sig, hvis man vil præge historierne. Men det er jo en grundlæggende ting i A.P. Møller – Mærsk – og sådan har det altid været praktiseret – at der kommer ikke noget ud herfra, som ikke er korrekt».

Negative eller dårlige nyheder kan jo også være korrekte. Så vil åbenheden være den samme?

»Det drejer sig om den grundlæggende åbenhed og at fortælle historierne. Men selvfølgelig har man nogle ting, som lettere flyder ud end andre. Sådan er verden jo».

### Vi er et team

Din åbenhed på Esplanaden har den skabt en anden forståelse i virksomheden og blandt medarbejderne?

»Du må ikke tillægge det mig. Det er ikke min person eller holdning, der er afgørende. Vi taler for virksomheden og på virksomhedens vegne. Som administre-

## BLÅ BOG NILS SMEDEGAARD ANDERSEN

Født 1958 i Århus  
Blev kandidat i nationaløkonomi i 1982 ved Aarhus Universitet.  
Fra 1983-2007 ansat i forskellige dele af Carlsberg-koncernen, bl.a. som direktør for bryggerier i Spanien, Tyskland og Schweiz. Fra 2001-2007 koncernchef for Carlsberg Breweries A/S.  
Skibsreder og koncernchef i A.P. Møller – Mærsk A/S fra 2007.

rende direktør er man jo en del af et team af medarbejdere, og man er talsmand for en bestyrelse, som ønsker større eller mindre grad af åbenhed. Det er ikke noget, jeg gør. Det er noget, vi som virksomhed foretager os. For mig er A.P. Møller – Mærsk åbenhed ikke et spørgsmål om, at der er kommet en ny administrerende direktør. Vi er et stort team, som leverer gode og dårlige nyheder».

Med kendskab til skibsreder Mærsk McKinney Møllers holdning til åbenhed er det nærliggende at spørge, om han ikke har rynket lidt på næsen over din åbenhed?

»Som administrerende direktør må du jo sørge for at være i overensstemmelse med din bestyrelse og din hovedaktionær, ellers er du jo på gatis».

Den åbenhed, du praktiserer, må vel siges at være ny for Mærsk McKinney Møller?

»Det vil jeg slet ikke kommentere, men jeg tror ikke, det er rigtigt. Jeg opfatter helt oprigtigt ikke, at A.P. Møller – Mærsk ikke har været åben, men det der med at gøre det meget personfiksere er jo noget, som eksterne kræfter prøver at drive frem. Det, der gælder herinde, det er 'vi'-holdningen, og det er jeg ret sikker på, at Hr. Møller også står for».

Hvor på skalaen rangerer kommunikationen som ledelsesværktøj for dig?

»Det er vigtigt. Du kan ikke lede en stor virksomhed, uden at folk forstår, hvilken retning man skal i. Og kommunikation er jo ikke bare kommunikation til pressen, det er i høj grad også intern kommunikation og kommunikation mand til mand. Det er utrolig vigtigt, ikke mindst internt, at praktisere åbenhed, så folk ved, hvor de har dig».

erhverv@pol.dk

## Serie Erhvervslivets stemmer

Erhvervslivets topchefer er anonyme i den offentlige debat. Men der er undtagelser. Politiken har de seneste dage bragt interview med tre fremtrædende erhvervsledere, der i 2008 har været flittige gæster i aviserne og tv-studierne. Dette er det sidste i rækken:

Lars Seier Christensen, Saxo Bank  
Jørgen Horwitz, direktør i Finansrådet  
Nils Smedegaard Andersen,  
A.P. Møller – Mærsk

# UDSALG STARTER I DAG 10-19 LØRDAG 10-16

SPAR 3595.-



**Spisebord**  
Massiv eg eller valnød.  
Ben i rustfri stål. Mål 105x180 cm.  
Bog/Eg For 11635 **NU 9995.-**  
Valnød For 18590 **NU 14995.-**  
Tillægsplade **NU 995.-**

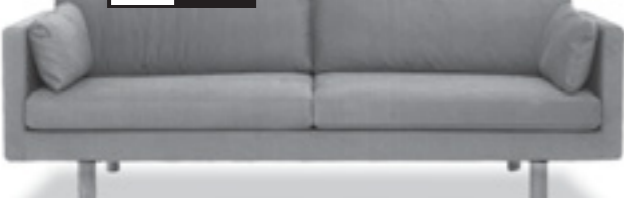
SPAR 926.-

**Lænestol**  
Bog monteret med læder, mange farver.  
Stol Norm. 5495.- **NU 3495.-**  
Stol incl. skammel Norm. 7325.- **NU 3995.-**

SPAR 3330.-



SPAR 2637.-



**Sofa**  
Aftageligt stof i bomuld, uld eller microfiber, mange farver. Ben træ eller stål.  
2 pers. Norm. 13163.- **NU 10995.-**  
2½ pers. Norm. 13753.- **NU 11495.-**  
3 pers. Norm. 15632.- **NU 12995.-**  
Leveres også som hjørnesofa.

**Sofabord**  
Massiv eg eller valnød, rustfri stål, 80 x 125 cm.  
Eg Norm. 9443.- **NU 7495.-**  
Valnød Norm. 11065.- **NU 8495.-**

SPAR 2570.-



**Sofa**  
Rustfrit stålben med læder sort læder.  
Stol. Tilbud **NU 9995.-**  
2 pers. Tilbud **NU 13995.-**  
3 pers. Tilbud **NU 16995.-**

SPAR 6671.-



**Sofa**  
Monteret med sort Arizona læder.  
Inkl. Polle, Armkæder og duntop  
2½ pers. Norm. 23646.- **NU 17995.-**  
3 pers. Norm. 26666.- **NU 19995.-**

**OLSSON**



Se verden med rabat  
- husk dit Pluskort

politiken.dk/plus

Plus