

UGENS PROFIL

NILS SMEDEGAARD ANDERSEN

Rorgængereren er raskmeldt

A.P. Møller – Mærsk's topchef, Nils Smedegaard Andersen, vender om kort tid tilbage til Esplanaden efter sin hjerteoperation. Men A.P. Møller-ånden sikrer, at han trods en kunstig hjerteklap næppe vender svækket tilbage.

STIG ANDERSEN

Folk tæt på ham kalder ham 'mr. Perfect'. I det lys er det naturligvis noget skidt at skulle en tur på reservedelslageret og finde og siden få indopereret en ny hjerteklap, sådan som A.P. Møller – Mærsk-topchefen, Nils Smedegaard Andersen, måtte det under en ferie i Schweiz umiddelbart før nytår.

Operationen gik godt, lød det fra A.P. Møller – Mærsk-hovedsædet på Esplanaden, og selv om der stødte en lungebetændelse til, som forlængede hospitalsopholdet i Schweiz, lyder meldingen fortsat, at Nils Smedegaard Andersen vil være tilbage på 'pinden' i begyndelsen af februar, altså om en uges tid.

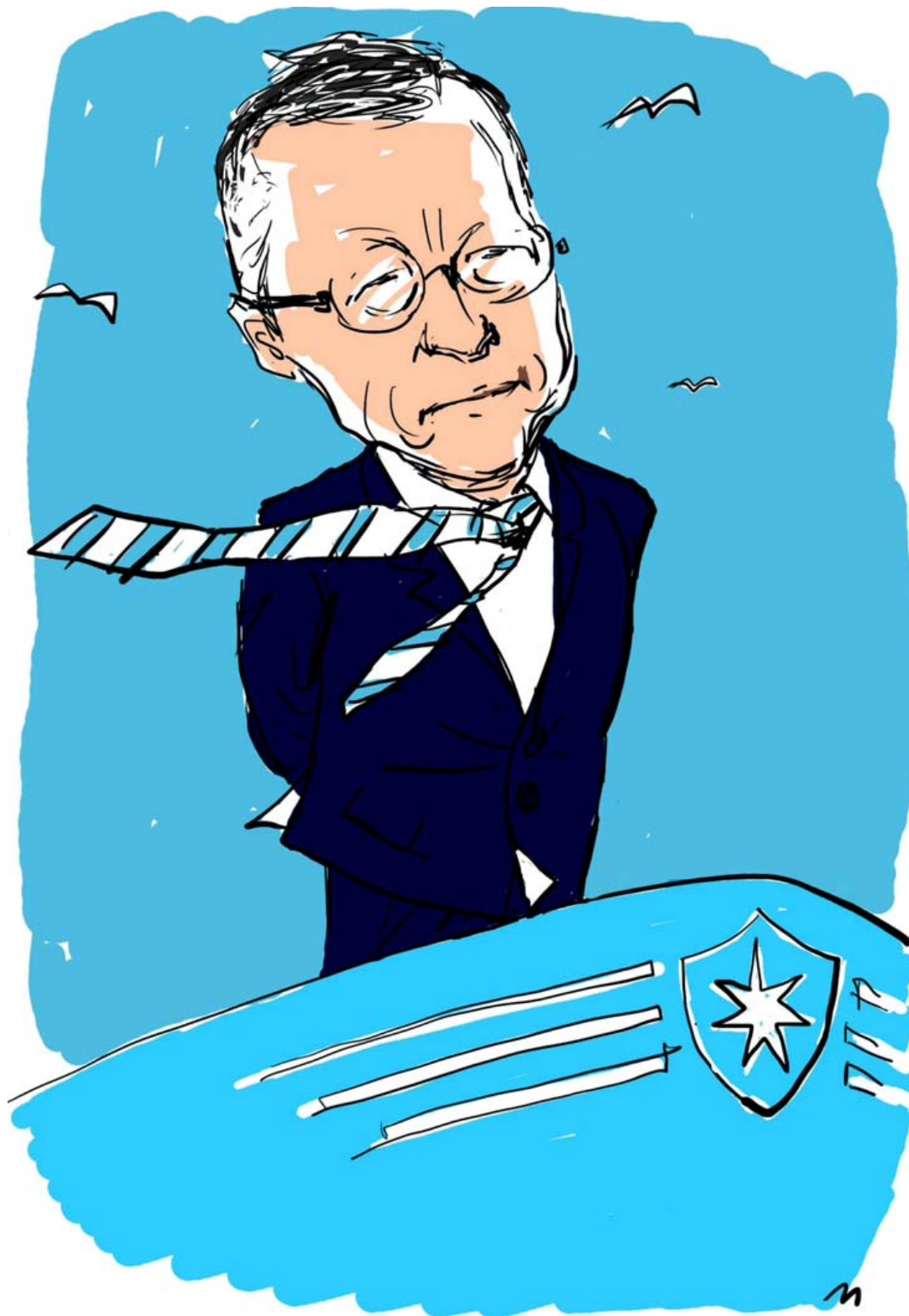
Det er en stor og kompliceret operation, Smedegaard Andersen har været igennem, men man kan bagefter leve et helt normalt liv, skal man tro de informationer, som findes på nettet om hjerteklapoperationer.

Men én ting er det mekaniske og det lægefaglige. Noget andet er det psykiske, såvel hos patienten som hos de mennesker, der omgiver ham.

Kan vise A.P. Møllers styrke

»Jeg vil ikke gøre mig klog på organisationskulturen i Mærsk«, siger Henrik Schelde Andersen fra konsulentvirksomheden Rambøll Attractor, »men det handler for mig om, hvordan Smedegaard Andersen ser sig selv som leder. Opfatter han sig som den stærke, usårige leder, som kan klare enhver form for pres, vil det påvirke ham i dagligdagen. For så har han brug for stadigvæk at vise, at han er den stærke leder. Men der er mange eksempler på, at en leder kan gøre det til en fordel, hvis de viser en sårbarhed, og at de ikke som individer kan klare hvad som helst, men er afhængige af de mennesker, der er omkring dem.«

»Det har også noget med bestyrelsens og direktionens opfattelse af, hvad det er for en leder, der er brug for. Vil de blive bekymret for at vise sårbarhed og menneskelighed. Det kræver organisationens accept, men man kan sagtens være en markant topchef i A.P. Møller – Mærsk, selv om man i en periode må arbejde på nedsat kraft. I sådan en situation udstilles afhængigheden af de mennesker, man har omkring sig, men det kan bruges aktivt og vise omverdenen, at en organisation ikke er



Tegning:
Mette Dreyer

båret af en enkelt person. På den måde kan Smedegaard Andersen situation vise noget om organisationens styrke«, siger Henrik Schelde Andersen.

For Nils Smedegaard Andersen er turen på hospitalet helt sikkert kommet aldeles ubelejligt.

Kynisk fremfærd

Siden november 2007 har han som øverste chef herset og regeret med organisationsstrukturen i den 108 år gamle rederivirksomhed, og han lagde ud med at fyre tusindvis af medarbejdere, fortrinsvis chefer, så chokvirkningen set udefra forekom lammende. Det var bureaukratiet og de tunge arbejdsgange, han ryddede op i, og det var en kulturel forandringsproces,

han fik sat skub i, hvor intet har været heligt – hvilket lukningen af skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møllers 'hjerterbarn', Lindøværftet, og af prokuristernes og skibsredernes spisestuer vidner om.

Målet har været at skabe fleksibilitet, og midlet har bl.a. været en fladere struktur, som har givet mellemlederne større handlefrihed og ansvar.

I den udstrækning, Nils Smedegaard Andersen har fundet det gavnligt, er kultur- og organisationsrevolution blevet gennemført med hård hånd og uden tøven. Og han har af samme grund måtte se sig selv portrætteret som barsk, usentimental og kynisk i sin ledelsesstil.

»Jeg er dybt imponeret over, hvad den her organisation har kunnet levere under

krisen. Vi har taget 3,5 mia. dollar ud af vores omkostninger, samtidig med at vores medarbejdertilfredshed er steget. Det er vildt«, kunne Nils Smedegaard Andersen selv konstatere for et års tid siden.

Trods en barsk og kynisk fremfærd har han fået medarbejderne med sig, hvilket måske også skyldes, at det er lykkedes ham at gøre A.P. Møller – Mærsk til en virksomhed, som fra at være en hierarkisk drevet og totalt tillukket virksomhed er blevet åben og udadvendt.

»Du kan ikke lede en stor virksomhed, uden at folk forstår, hvilken retning man skal i«, har Nils Smedegaard Andersen selv forklaret den åbenhed – såvel internt som eksternt – som han er eksponent for.

Den 53-årige Nils S. Andersen, som han og hans virksomhed selv omtaler ham, formentlig på grund af et omfattende internationalt netværk, er cand.oecon. fra Aarhus Universitet, far til tre og gift med Kirsten Andersen, datter af Danske Banks markante og navnkundige ordførende direktør frem til 1990, Tage Andersen.

Rygtet vil vide, at det netop er hustruen, der under Smedegaard Andersen's tid som topchef i Carlsberg fra 2000 til 2007 ansporede ham til at blive lidt moderne og kommunikativ. Hvorefter han intenst og målrettet 'uddannede' sig til at blive den tv-star, som han både velvilligt og vellykket agerer som fra hovedsædet på Esplanaden, hvor den slags ikke på samme naturlige måde er en del af opdragelsen.

A.P. Møller-ånden lever

Nils Smedegaard Andersen er bestemt ikke færdig med at husere på Esplanaden. Og selv om han i takt med resultaterne får skyld for at være blevet lidt blødere, skal man ikke lade sig narre. For Smedegaard Andersen er der kun én ting, der gælder: det nødvendige.

Og man skal heller ikke lade sig narre af, at den Smedegaard Andersen, der om godt en uges tid vender tilbage til Esplanaden, møder op med en ny hjerteklap, som både han og organisationen formentlig lige skal vænne sig til.

Han har en ekstremt stærk position som A.P. Møller – Mærsk's topchef. Den omstændighed, at en anden suveræn i topledelsen, skibsreder Eivind Kolding, samtidig forlader A.P. Møller – Mærsk for at blive Peter Straarups efterfølger i Danske Bank, kan forekomme uheldigt og en svækkelse af ledelsen. Men med Eivind Kolding placeret i bankverdenen i Holmens Kanal vil Nils Smedegaard Andersen's suverænitet firmaet blot være second to none.

Kender man A.P. Møller godt nok, ved man, at der er en bestyrelsesformand, en række bundloyale medarbejdere og ikke mindst en ejerkræds, som er der for én eneste ting. Lidt er der trods Nils Smedegaard Andersen's huseren tilbage af den gamle A.P. Møller-ånd. Når det gælder kan, A.P. Møller – Mærsk stadigvæk ikke sammenlignes med ret meget.

okan@pol.dk