



H. N. Andersens ledelses- og uddannelsesmetoder

I 1937 skrev journalist, globetrotter og rejsebogsforfatter Olaf Linck (1874 – 1958) en bog under titlen "Etatsraad H.N. Andersen på rejse og hvordan han uddannede sine mænd". Materialet til bogen indsamlede Olaf Linck gennem interview med en lang række ØK-medarbejdere der var tæt på HNA der inkluderede kaptajner, skibsofficerer og mandskab han kom i kontakt med under flere rejser med Kompagniets skibe. Bogen blev udgivet efter HNA's bortgang, men det må formodes at han billigede Olaf Linck's plan om at udgive en bog om emnet.

En æressag for Kompagniets Kaptajner

Bogen beskriver mange historier og anekdoter om HNA's forhold især til sine skibsofficerer. HNA var en ivrig brevskriver og blandt hans mange breve og værker findes der også en **Instruktionsskrivelse til Kompagniets Skibsfører**, som er gengivet nedenfor:

Denne skrivelse understreger Deres Pligter og Ansvar

Jeg ønsker at henlede Deres Opmærksomhed på visse, her beskrevne Forhold, som jeg meget indtrængende anmoder Dem om at skænke Deres fulde Agtpaagivenhed.

Når jeg undertiden foretager Rejser med Kompagniets Skibe, har jeg Lejlighed til at iagttage Forhold personlig om Bord, som kræver særlig Opmærksomhed, og ofte har det bedrøvet mig at iagttage, at baade Fører og Officerer savner en alsidig Forstaaelse af det Ansvar og de Pligter, der paahviler dem med Hensyn til Skib, Mandskab og Ladning, som er dem betroende.

De Fordringer, Direktionen stiller til Dem som til Kompagniets andre Førere, er i store Træk som følger:

De maa før Rejsens Begyndelse erhverve Dem Overblik over Deres Skibs Indretning i alle Enkeltheder, og Billedet heraf maa staa levende indprentet i Deres Hukommelse, hvilket vil være Dem til uvurderlig Nytte under alle Forhold. De maa overtænke og stadig have for Øje, at det Skib, som er betroet Dem for en lang Rejse, hvor det er unddraget Direktionens direkte Kontrol, har en Værdi af flere Millioner Kroner, og at der, førend der kan være Tale om Overskud af den i Skibet indestaaende Kapital, fragaar Udgifter til Skibets Amortisation, assurance, Vedligeholdelse og Klassifikation, der tilsammen kan andrage 20% af Skibets værdi, hvortil kommer Udgifterne til den daglige Drift: til Kul, Olie, Hyre, Proviant, Kanal- og Havneafgifter af alle Arter, til Lastning og Losning, Reklamationer o.s.v.

En god Fører er ikke alene Navigator, men må også besidde merkantil Indsigt, og De maa ikke alene betragte Dem som Fører, men tillige som Direktør for en væsentlig Afdeling af



Kompagniet, og gøre Dem klart, at jo længer De fjerner Dem fra Kompagniets Direktion, desto større bliver Deres Ansvar. De maa som Følge heraf være beflittet paa under fuld Hensyntagen til Mandskabets sunde og gode Forplejning og mønsterværdige Vedligeholdelser og Renholdelse af Deres Skib at udøve sund Økonomi i alle forhold under lagttagelse af den gode Regel, at det, der spares, fortjenes. Dette gælder al Økonomi – fra Økonomi med Tiden til det, der medfører direkte Udgifter, og De maa vel erindre at Skibet, Midlet for det merkantile Formaal, er ansvarlig for den Ladning, det bringer fra Havn til Havn, at Ladningens enkelte Dele ofte er meget værdifulde og tilsammen repræsenterer store Summer, og at Spild og Beskadigelse samt Uagtsomhed af enhver Art derfor ofte kan medføre betydelige Tab og Selskabet, som ved Paapasselighed fra Deres og Deres Officerers Side kunde være undgaaet.

Uden at gaa i Detaljer vil jeg paapege, at det først og fremmest er Deres Pligt at gøre Deres yderste for at bringe Deres Skib sikkert fra Havn til Havn, og De maa være fuldt fortrolig med det Ansvar, der i dette Forhold paahviler Dem baade for Mennesker og gods. Dette Ansvar er saavel ved mundtlige som ved skriftlige Instruktioner ofte og meget indtrængende stillet Dem som Kompagniets andre Skibsfører for Øje.

Det samme er paa mange Maader sket med Hensyn til Orden og renlighed om Bord. Jeg beklager at maatte udtage, at disse Forhold til Dels forsømmes og at der ret ofte ikke skænkes dem den Opmærksomhed, de bør være Genstand for.

Jeg har forskellige Lejligheder personlig overbevist mig om, og paatalt, saadanne forsømmeligheder og ikke sjældent faaet det Svar af Føreren, at han havde sagt det til første Styrmand. Ved at forfølge Forholdet har det vist sig, at Befalingen var druknet nedefter. Jeg vil derfor nu indskyde, at det for en Leder, lige meget under hvilke Forhold, ikke alene en Pligt, men ogsaa en Æressag at vaage over, at hans Ordre bliver udførte. Gennemføres dette i alle Enkeltheder, vil det virke mere opdragende end foredrag. Befalinger og Bebrejdelser, og de undergivne vil derved lettere selv udvikle sig til Ledere. Dette gælder saavel for Deres Officerer som for Deres Mandskab, blandt hvilke der er mange der gerne vil gøre Karriere, og omfatter De Deres Officerer og Mandskab med Interesse, skulde det være dem en lige saa kær Pligt at bidrage til at hæve Det Østasiatiske Kompagnis Anseelse, hvilket ogsaa bør være en Æressag for Dem.

Når jeg har paatalt forhold vedrørende Orden og Renlighed i Kompagniets Skibe, har jeg ofte faaet det Svar, at Mangel på tid var Grunden til de paaklagede Forhold. I de alle fleste Tilfælde har dette kun været en Undskyldning og i saa godt som alle bundet i Mangel paa Ordenssans og Interesse. Den Fører, der har Blikket aabent for, hvorledes hans Opgave lettes ved god Orden, vil ikke tøve med at indføre den og vaage over dens Overholdelse i sit Skib. Ordenssans skaber hos alle den ubevidste Æresfølelse og Pligtfølelse.

Hovedopgaven for dem, som det er betroet at føre et af Kompagniets Skibe, som Direktionen har anvendt Flid og Eftertanke på at fremstille bedst passende for det særlige Formaal, er at udnytte det på rette maade. Denne Udnyttelse betinges nemlig ikke alene af Direktionens merkantile Dispositioner med Skibet, men som De kan udlede af det foregaaende til Tider nok



saa meget af maalbevidst Organisation og Ledelse om Bord. Deres Opgave maa derfor være at organisere Evner og Tid og med Omsigt lægge Deres Program og til all tider vaage over, at alt udføres efter den forud lagte Plan, vel erindrende, at De ikke bør forlange andet af Deres undergivne end det, De selv kan udføre og er rede til at gaa i Spidsen for.

Holder De Dem de her givne almindelige Regler efterrettelig, vil De i Løbet af en Rejse finde, at hvad De maaske inden rejsens Begyndelse har anset for en vanskelig og byrdefuld Gerning, er et forholdsvis let og interessant Arbejde, og De vil derved anspore Dem selv til at søge at opnaa endnu bedre Resultater, og De vil desuden ved en saadan maalbevidst Organisation og systematisk Ledelse i høj Grad lette Besætningen Arbejdet om Bord.

Jeg vil gerne indprente Dem, at der ikke er noget om Bord i det Dem betroede Skib, som De ikke har Ansvaret for lige overfor Direktionen, naar undtages det tekniske Ledelse af Dampmaskiner og Motorer. For alle de andres Arbejde og Pligter lige fra første Officers til Hovmesterens, Kokkens og det øvrige Mandskabs samt for Skibets Proviant har De det øverste Ansvar, og under Udøvelse af Deres Pligt maa det være Deres Opgave at skabe Tilfredshed og gode Forhold om Bord i det Skib, der for en Tid er Deres og Deres undergivnes Hjem. Kan De opnaa dette, vil De selv finde den bedste Løn, der ligger i den tilfredsstillelse, der er at skabe Tilfredshed hos andre.

Endelig ønsker jeg at tilføje, at der vil være en overordentlig Tilfredsstillelse saavel for Kompagniets Direktion i Almindelighed som for mig personlig ved Siden af Efterlevelse af de her givne Regler, at finde absolut Orden gennemført overalt i det Dem betroede Skib fra For til Agter, paa Dæk og i Kamre, i Lastrum og Baade og alle øvrige Steder, og jeg vil ikke undlade at minde om, at Deres Fremtid og Forhold i Kompagniets tjeneste kan komme til at afhænge af den tilfredshed med Deres Gerning, som De selv er Herre over at fremkalde hos Deres Direktion.

Til Slutning skal jeg oplyse Dem om, at dette brevs Indhold er Inspektionen bekendt, og at der saavel fra Direktions som fra Inspektionens Side vil blive vaaget over, hvorvidt De i Fremtiden handler i den Aand og efter de Regler, som dette Brev indeholder.

Med megen Agtelse

H. N. Andersen