

# Han vendte en supertanker med sjælens kraft og fik overskud igen

Efter en årrække med underskud og manglende momentum sendte rederiet Nordens topchef Jan Rindbo hele leder-teamet på intensivt "soul leader"-kursus. Det ændrede alt

Af Boris Gullev

Da Jan Rindbo for godt tre år siden overtog styringen med rederiet Norden, oplevede han et selskab præget af røde tal på bundlinjen og en noget træg organisation, der manglede et kærligt, men bestemt skub bag, så det hæderkronede rederi igen kunne høste et overskud og finde kursen ind i fremtiden. Jan Rindbo indtog broen med en stoisk tro på, at vejen frem for Norden var at arbejde langt mere med mennesket end med maskiner og systemer, og kan i dag se på en helt transformeret organisation og en bundlinje med overskud for første gang i fem år.

"Jeg havde en tanke om et nyt lederprogram med fuldt fokus på at få større fokus på lederudviklingen. Min egen ledelsesstil er meget uddelegerende og tillidsfuld, men på dette tidspunkt kender jeg ikke rigtig ledergruppen som personer, så det jeg rent faktisk gjorde var, at introducere "soul leader"-tankesættet," fortæller Jan Rindbo fra toppen af Norden-hovedkvarteret i Tuborg Havn.

# 60

ledere hos rederiet Norden har deltaget i "Soul Leader Certificate Programme"

Et både traditionelt og solidt funderet, men også nu topmoderne domicil, der skal afspejle de mennesker, som hver dag møder op for at gøre en forskel for verdenshandlen. Og som nu til forskel fra tidligere har mere, "sjæl, og mere personlig pondus", der ifølge Jan Rindbo gør, at de nu tør tage valg og se løsninger ude i marken, hvor ordrerne kommer ind – og kan servicere kunden langt bedre.

"Mennesket skal være i centrum, for at vi som virksomhed kan levere resultater. Soul-lederskab er hverken blødt eller hårdt – det er bare afgørende, at vi har et sammenspillet lederteamet, men også at vi får det menneskelige potentiale helt ud at leve. Det er noget jeg altid har levet stærkt for," lyder det fra Jan Rindbo, der valgte at sende hele lederteamet – i alt 60 mellemledere – på "Soul Leader Certificate Programme", hos lederudviklingsfirmaet Soulworks.

## Det starter med lederens sjæl

Soulworks arbejder med lederudvikling gennem den såkaldte "purpose"-drevne og "sjælefulde" ledelse. To centrale begreber, der går sin sejrsgang på de ledelsesgange, hvor topchefen tør smide de gamle, nærmest militære ledelsesværktøjer ud og satse på at identificere potentialet i mellemlederkorpset med helt andre briller på.

"Vi har faktisk fået fjernet titelstrukturer og hierarkier – vi fokuserer på personlig præstation frem for at belønne ud fra din position. En vigtig ting i mit tankesæt var, at Nordens forretningsområder var ret opdelt – og at der var en tendens til silo-mentalitet. Og lederne kendte ikke hinanden særligt godt på tværs af organisationen," husker Jan Rindbo, der vidste, at hele forandringen pinedød måtte starte med ham selv.

"Soul-lederskab kræver, at du giver mere af dig selv som leder og tør være dig selv. Vise mod og sårbarhed. Det kræver, at man tør læne sig ud over kanten og erkende, at lederen ikke har svaret på alt, og at dine medarbejdere tør at sige dig imod, når de mener, du som leder er på galt spor. Vi ledere kommer jo også ind i mel-



*Vi har faktisk fået fjernet titelstrukturer og hierarkier – vi fokuserer på personlig præstation frem for at belønne ud fra din position*

” Jan Rindbo, topchef i rederiet Norden

lem til at fejle – og hvis jeg tør fejle, så tør mine medarbejdere også at risikere at fejle – i deres ambition om at gøre et bedre arbejde for kunderne og for virksomheden, lyder det fra Jan Rindbo, der nu mener at han har en langt mere smidig og proaktiv organisation.

## Folk tør langt mere nu

"Markeder er omskiftelige og uforudsigelige, så det handler om at få smidighed og selvtilid i organisationen – hvis vi ikke formår at få beslutningskraft ud i organisationen, så hæmmer det os i en omskiftelig verden. Folk overalt i organisationen føler nu, at de tør tage flere beslutninger og har en større

transparens i vores virksomhed og i vores tal.

Men den frihed får vi vores folk til at tage et større ansvar for, at vores virksomhed er konkurrencedygtig. Og det kommer kunderne til gode, som får langt hurtigere hjælp, og vi er mere smidige og nærværende, fordi den person de taler med, reelt kan tage en beslutning, der gavner kunden," fortæller Jan Rindbo, der har fået øget selvindsigt og mod af at kigge indad. Grundigt. Han er blevet bedre til at lytte – og acceptere, at hans rolle ikke er at "vinde" hver beslutning.

"Jeg kan tage flere vinkler ind nu – og er mere ydmyg. Kurset har ændret mit syn på lederens rolle og styrket

## FAKTA

### Soul Leadership

**ER EN METAFOR** for ledelse, der er "purpose"-drevet og rettet imod, hvad der er bedst for helheden.

**"SOUL LEADERS"** leder ud fra deres autentiske ståsted og formår at skabe et ægte og naturligt følgeskab ved at skabe passionerede samarbejdende fællesskaber fulde af mening, tillid og engagement.

**I ALT 60 LEDERE** fra ti lande i rederiet Norden har de seneste tre år været igennem et skræddersyet forløb med "soul leadership". Se [www.soulworks.dk](http://www.soulworks.dk).



Topchef i rederiet Norden  
Jan Rindbo bruger bløde værdier  
til at skabe kontante resultater  
i en ellers konservativ branche.  
Arkivfoto: Steven Achiam

## TURNAROUND for D/S Norden

### RESULTATER DE SIDSTE 5 ÅR i millioner kr.:

2017: +24,6

2016: -45,6

2015: -284,9

2014: -415,6

2013: -47,7

min tro på, at en leder skal servicere og facilitere en organisation i stedet for at være den, der tegner organisationen hele vejen rundt. Det handler om at afgive kontrol. Selvfølgelig skal man som topchef have tjek på tingene, men man skal turde slippe tøjlernerne en smule ind i mellem. Det er befriende og skræmmende på samme tid,” fortæller rederibossen, som nu hver femte uge har en personlig samtale med alle mellemledere. Her er det første spørgsmål ikke om KPI'er eller budgetregnskaber, men oftest et “hvordan har du det?”

“Vi kommer meget mere rundt om mennesket og de mål, der ligger for deres afdelinger, som de jo selv har været med til at sætte op. Jeg har nu også fået mange medarbejdere, der oprigtigt spørger mig: “Hvordan går det Jan?” Vi har fået langt mere tillid og kendskab til hinanden,” fortæller Jan Rindbo, der på Soulworks-kurset fandt frem til sit såkaldte leder-manifest, som er blevet skrevet ud og rammet ind og hænger til frit skue for alle kolleger og andre chefer.

Ifølge grundlægger og direktør for Soulworks, **Bettina Clement**, skal man ikke tage fejl af, at de såkaldte

*Jeg har aldrig været i tvivl, om at dette her vil give et kæmpe afkast for Norden*

” Jan Rindbo, topchef i rederiet Norden

bløde elementer i ledelsesudviklingsforløbene til trods for de florumvundne navne reelt har et kontant og målbart endemål.

Bevidsthedstræning, samtalekunst, såkaldt energy management, relationskompetencer og purpose-processer er i dag vejen til en flottere bundlinje, ifølge Bettina Clement. Når ledere på tidligere forløb bl.a. fra **Coloplast**, **Novo Nordisk** og **Falck** først erfarede, at kompetente medarbejdere i dag ikke vil nøjes med en simpel lønpose eller lovning om topposter, men vil have mening, tillid, personlig integritet og menneskelige kvaliteter, så forstod de, hvad der skal til, for at få det følgeskab bygget på fælles formål hos medarbejderne, der skaber performance.

### Ud med værktøjskassen

Den nye disruptive virkelighed er ifølge Bettina Clement så kompleks og hele tiden i forandring med sådan en eksponentiel hast, at man ikke hele tiden kan “regne tingene ud”, så det kalder på, man må være robust og omskiftelig som menneske og leder.

“I dag følger medarbejdere ikke længere hovedløst en leders planer

og strategier – de følger hellere en idé og et menneske, der er i kontakt med både deres eget og virksomhedens formål, det vi kalder purpose. Den traditionelle ledelsesudvikling kommer til kort – hvor det før var værktøjsbaseret ledelse, er der sket et dramatisk paradigmeskift, for medarbejderne stritter heldigvis imod, hvis de mærker det mindste til, at de bliver udsat for en masse ledelsesværktøjer. Det autentiske, modige, sjælefyldte lederskab er vejen frem,” slår ledelseskonsulenten fast.

Hun har over 20 års erfaring med lederudvikling, og har dermed været med hele vejen, så at sige.

“Ledere skal handle for helhedens bedste, for at opnå det purpose-drevne lederskab. Det handler om en højere bevidsthed og at være med til at gøre verden bedre også. Hvis vi vil skabe bedre resultater, må vi ændre den tænkning, der har skabt de problemer, vi har nu. Vi snakker ikke bare bæredygtighed, men også indre bæredygtighed,” lyder det fra Bettina Clement, der beviseligt har fået en særdeles målbar hos Norden og Jan Rindbo, der netop har leveret et overskud for første gang i fem år, hvil-

ket ifølge Jan Rindbo var hele målet med at gå ind i soul-lederskabet.

“Jeg har aldrig været i tvivl om at dette her vil give et kæmpe afkast for Norden. Shippingbranchen er traditionelt meget topstyret, men det vi nu efter soul-leader mentaliteten formår at effektuere, er at lægge ansvaret ud i organisationen – og på den måde bliver vi mindre topstyret,” lyder det fra Jan Rindbo. Og udadtil er der også høje ambitioner om, at være en mere vigtig brik i at få verden til at løbe bedre og mere effektivt rundt.

“I shippingbranchen snakker vi med folk i hele verden, for vi sidder i hjertet af verdenshandlen. Og mere handel, er det, der skal løfte millioner af mennesker ud af fattigdom. Vi kan i Norden gøre verdenshandlen mere effektiv og i vores purpose taler vi om “smarter global trade – every person and action matters”. Vi er altså helt oppe i helikopteren ift. at gøre verden bedre, og vil gerne have, at hver eneste person i Norden bidrager til den mission, og samtidigt laver en sund forretning forstås. Purpose – at arbejdet giver en højere mening – er enormt vigtigt.