

Om ledelse og ledelsesudfordringer

- Interview med Sven Blomberg, Adm. direktør i BRFkredit

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. ste@teglkamp.dk

Sven Blomberg, administrerende direktør. Uddannet til officer af reserven med kontrakt om frivillig tjeneste, indtil han i 1973 startede studier på Københavns Universitet. Efter kandidateksamen uddannede han sig på Handelshøjskolen i København og senere på IMD i Schweiz. Erhvervsforløbet startede inden for forsikring, hvor han har haft stillinger inden for næsten alle forretningsområder og sluttede som administrerende direktør for forsikringsselskabet Kgl. Brand og viceadministrerende direktør for Skandia Norden. Siden 1995 har Sven Blomberg været administrerende direktør for realkreditselskabet BRFkredit og BRFholding. Han besidder desuden en del bestyrelsesposter og andre tillidshverv, og har parallelt med sit erhvervsliv videreuddannet sig og forrettet rådighedstjeneste i forsvaret, hvor han i dag er oberst af reserven.

Den finansielle krise ramte BRFkredit med voldsom kraft i foråret 2009. Krisen ramte med en forsinkelse i forhold til mange andre brancher. Manden, der står i spidsen for BRFkredit, adm. direktør Sven Blomberg, skal sikre, at BRFkredit kommer igennem krisen med så få skrammer som muligt. Selvfølgelig snakker vi under interviewet en hel del om krisen, for den fylder, men interviewet handler nok så meget om, hvordan man leder en stor finansiell virksomhed som BRFkredit.

Meget dag til dag brandslukning

Krisen sætter sine spor i ledelsesarbejdet. Sven Blomberg fortæller, at han i denne tid møder nye udfordringer hver eneste dag. Det finansielle marked er ekstremt bevægeligt og det kræver daglige ledelsesmæssig stillingtagen og til tider brandslukning. Hvor andre virksomheder måske kan begynde at se lyset for enden af krisetunnelen, så befinder BRFkredit sig stadig midt i krisen. Krisen ramte BRFkredit senere og virksomheden vil også først være igennem krisen, når aktivitetsniveauet stiger i det øvrige erhvervsliv og der igen handles huse.

Direktionen mødes hver tirsdag

Direktionen, som består af Sven Blomberg og hans meddirektør, er det formelle beslutningsforum i BRFkredit. Nogen kan jo godt foranlediges til at tro, at når den øverste ledelse udgør to personer, så kan man springe formaliteterne over og hurtigt handle de forskellige beslutninger af med hinanden. Sådan foregår det imidlertid ikke i BRFkredit. Der afholdes direktionsmøde hver tirsdag. Dagsorden med oplæg udsendes om fredagen og der tages beslutningsreferat fra alle direktionsmøderne. Nu lander sagerne ikke bare på direktionens bord ud af den blå luft, der er typisk en lang række afdelin-



ger, der har været involveret i at producere de forskellige beslutningsoplæg og som også deltager i den endelige beslutning. Derudover udgør beslutningsreferaterne et godt kommunikations- og eksekveringsgrundlag.

På mit spørgsmål om ikke det er meget ofte at have et ugentlig direktionmøde, svarer Sven Blomberg, at det er en nødvendighed fordi det er så stor en virksomhed, hvor der dagligt sker meget, der kræver en ledelsesmæssig stillingtagen. Endvidere er den finansielle branche så reguleret, at en lang række beslutninger skal træffes af formelle beslutningsfora. Ud over det formelle direktionmøde hver tirsdag, spiser de 2 direktører også frokost sammen en gang om ugen. I det hele taget kører de to direktører et tæt parløb.

Chefgruppen er kraftigt involveret

Umiddelbart kan BRFKredit jo godt virke som en meget topstyret virksomhed. Virkeligheden er imidlertid, at det næste ledelsesniveau er topinvolveret og har stor indflydelse. Samme dag, hvor der er direktionmøde, holdes der også møde i chefgruppen. Chefgruppen er ikke et formelt beslutningsforum. Til gengæld er det her, der udveksles informationer, koordineres og diskuteres.

Sven Blomberg forklarer: "På baggrund af mine erfaringer fra tidligere lederjobs, besluttede

Jo sjældnere en chefgruppe ses, desto større risiko for silotænkning. Vores ugentlige møder i chefgruppen er med til at fremme helhedstænkning.

*Adm. direktør i BRFKredit
Sven Blomberg*

jeg kort tid efter min start her i BRFKredit at indfører ugentlige chefgruppemøder. Formålet er blandt andet, at sikre koordinationen på tværs af virksomheden. Derudover ønsker jeg at skabe et fællesskab omkring "Vejen frem" og omkring beslutningerne. Jeg havde også et ønske om at udrydde kongedømmerne. Det er langt sværere at sidde i sit eget lille kongedømme, når man mødes på ugentlig basis med andre, der udfordrer en."

Udover at mødes ugentligt tager hele chefgruppen af sted 2 gange om året på et 3-dages møde. Her tages der lidt større temaer op. Og her får chefgruppen tid til at diskutere og arbejde mere i dybden.

Forventningerne til lederne

Sven Blomberg har klare forventninger til cheferne: "Mine forventninger til cheferne kommer bl.a. til udtryk gennem vores årlige udviklingssamtale og så de månedlige statusmøder, jeg holder med hver enkelt chef. "

"Mine forventninger til cheferne er, at de løfter de opgaver, der ligger inden for deres eget fagområde og at de tager ansvar – også for det, der ligger uden for eget fagområde. Jeg har en forventning om, at de er loyale. Og at de tænker i helheder – altså at de tænker udover deres eget ansvarsområde" uddyber Sven Blomberg.

Vi arbejder med vores kommunikation

"Lige nu er kommunikation et af de temaer, der optager os i chefgruppen. Vi har haft meget fokus på at fortælle succeshistorierne, men er blevet meget opmærksomme på, at vi ikke får malet et glansbillede af situationen. Krisen har vist behovet for at kommunikere mere om de udfordringer, vi står overfor. Vi skal i højere grad fortælle om, de aktuelle udfordringer og altså ikke kun succeshistorierne".

Som et eksempel på hvordan, ledelsen har forsøgt at give et balanceret billede af virksomheden, fortæller Sven Blomberg om det nyhedsbrev han sendte ud til alle medarbejderne lige efter sommerferien. I nyhedsbrevet fortæller han bl.a. om, hvordan krisen påvirker BRFkredit og hvordan det har en afsmittende virkning på aktivitetsniveauet. På det tidspunkt vidste Sven Blomberg godt, at man senere på måneden ville være nødt til at opsigte et større antal medarbejdere. Det var derfor vigtigt, at nyhedsbrevet ikke fik tegnet et rosenrødt billede af situationen, hvilket ville øge chokket og mindske troværdigheden, når man senere på måneden gik ud med afskedigelser af medarbejderne.

Når de tunge beslutninger skal træffes

Sven Blomberg bruger ikke coaches, når de tunge beslutninger skal træffes. Der er dels et lovgivningsmæssigt krav om fortrolighed, der gør, at han alligevel ikke ville kunne være helt åben over for en udefra kommende coach. Derudover tror Sven Blomberg ikke rigtigt, at det ville fungere for ham med en coach. I de situationer, hvor vanskelige beslutninger skal træffes, har Sven Blomberg brug for at vende sine overvejelser med de nærmeste medarbejdere, og også nogle gange være sig selv og lade beslutningen modnes. Det kan også være, at han cykler en tur for at koble af – det bliver til mellem 150 og 200 km på landevejen om ugen.

”Selvfølgelig er det i den sidste ende formelt mig, der er alene om at træffe de tunge beslutninger og mig der har ansvaret. Men det var jo også det jeg søgte, da jeg sagde ja tak til stillinger”.

*Adm. direktør i BRFkredit
Sven Blomberg*

En tung ledelsesbeslutning kommer ikke ud af det blå. For det første har Sven Blomberg haft tid til at bearbejde beslutningen med en eller flere chefer. Og normalt vil der også foreligge en analyse og en indstilling til direktionen. ”Selvfølgelig er det i den sidste ende formelt mig der er alene om at træffe de tunge beslutninger og mig der har ansvaret. Men det var jo også det jeg søgte, da jeg sagde ja tak til stillingen”, siger Sven Blomberg.

Det er svært at få tid til uddannelse

Hvis man vil uddanne sig som leder, så skal det ske på vej op i karrieren, det kan nemlig være svært at få tid til, når man sidder i topstillingen. Det behøver selvfølgelig ikke være sådan, men det er i hvert tilfælde den virkelighed, Sven Blomberg har mødt. Han har i flere år gerne ville have et længere kursus på IMD, men det har altså indtil nu knebet med tiden. Nu kan man udvikle sig og hente inspiration mange steder, det behøver ikke nødvendigvis være på kurser. Selv er Sven Blomberg en flittig netværker og henter inspiration fra de forskellige netværk, han deltager i. Derudover oplever Sven Blomberg, at det som regel er kriser, der tvinger en til at udvikle sig som leder. Så lige nu skulle der altså være god mulighed for Sven Blomberg for at udvikle sig.

Ledelse ifølge Sven Blomberg

Til sidst i interviewet forsøger Sven Blomberg at binde en sløjfe på ledelse og de holdninger, han selv har til god ledelse:

"Ledelse handler i bund og grund om ganske få ting:

- kommunikation,*
- at kunne sætte nogle mål og at følge op på målene og*
- at være et godt eksempel.*

I øvrigt bestræber jeg mig på, at gøre det jeg gør godt og gøre det ordentligt og i det hele taget at agere med ordentlighed og redelighed."

*Adm. direktør i BRFkredit Sven Blomberg
Til Teglkamp & Co.s nyhedsbrev 15.09.09*