

## Juryens begrunnelse 2006 Idar Kreutzer

Idar Kreutzer skulle bare lede Storebrand i tre måneder mens styret lette etter en ny toppleder. Men de ombestemte seg, og i dag er Kreutzer den best likte konsernsjefen Storebrands ansatte har hatt på svært lang tid. Mannen som ble toppsjef nærmest ved en tilfeldighet er årets vinner av prisen "Kunsten å lede".

– Det har ikke vært noe mål for meg bli sjef i Storebrand. Det har egentlig ikke vært noe mål for meg å bli sjef i det hele tatt. Målet har vært å ha spennende arbeidsoppgaver og gjøre så godt jeg kan med det jeg til enhver tid har blitt bedt om å gjøre. Det som skjedde var at jeg ble spurt, sier Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand.

Spurt ble han første gang høsten 2000, da Storebrand trengte en konstituert konsernsjef etter Åge Korsvolds fratreden. Kreutzer satt allerede i Storebrands ledergruppe som konsernsjef for økonomi og finans, og han skulle i utgangspunktet være konstituert mens styret lette etter en ny konsernsjef eksternt. Etter to og en halv måneds intens leting på den andre siden av bekken, hoppet styret tilbake over bekken for å hente vannet.

– Jeg var hele tiden innstilt på å gå tilbake til min faste stilling i ledergruppen, hvor jeg trivdes godt. Det faktum at det ikke var viktig for meg å bli toppsjef, ga meg muligheten til å være veldig ærlig overfor Storebrands styre. Det ga meg også muligheten til å etablere realistiske forventninger til hva jeg kunne levere, og det var viktig for meg personlig. For å si det slik: Jeg oversolgte ikke mitt eget kandidatur.

### Første svømmetur på dypt vann

Kreutzer beskrives av juryen som en person som har vokst med oppgaven. Det betyr ikke at oppgavene nødvendigvis er blitt mer krevende med tiden. Det var synlig langt utenfor Storebrands hovedkvarter på Aker Brygge at stemningen i konsernet var dårlig høsten 2000. Situasjonen krevde en annen type ledelse enn det som da kjennetegnet Storebrand.

– Det er klart at når situasjonen var så anstrengt som den var, så opererte man med strenge rammer, tett oppfølging, klare delmål og tett coaching. Men etter hvert som situasjonen ble stabilisert og spillerommet større, er det blitt mer rom for kreativitet, nytenkning, nyskaping og nyutvikling. Denne overgangen har preget både omgangsformen, lederformen og lederoppfølgingen i selskapet.

Men om Kreutzer var fersk som toppleder, hadde han ni års fartstid i konsernet da han ble konsernsjef, en erfaring han beskriver som viktig for gjerningen.

– Erfaringen ga meg en viktig trygghet i vanskelige avveininger. Denne erfaringen i organisasjonen – og det at organisasjonen kjente meg – gjorde at jeg fikk økt legitimitet for vanskelige beslutninger som vi har fattet og som vi har vært nødt til å fatte.

### Lærte av Jan Reinås

I dag leder han et stødig konsern med 1.400 ansatte som har virksomhet innenfor livsforsikring, skadeforsikring, kapitalforvaltning og bank. Konsernets samlede forvaltningskapital har passert 215 milliarder kroner, og børsverdien er om lag 20 milliarder kroner. Kreutzer beskriver seg som en annen leder i dag enn for fem år siden.

– Sammenlignet med for fem år siden er jeg i dag ledigere, løsere, tryggere og tydeligere som leder – og jeg har det veldig mye morsommere. Dette henger ikke bare sammen med at vi har gått fra en

situasjon som var komplisert, til at vi i dag har stø kurs og et godt fundament. Det henger også sammen med den erfaringen jeg selv har bygget i denne perioden som leder.

– Som ung og uerfaren leder var det naturlig å oppsøke erfarne personer for å diskutere ulike problemstillinger. Jeg har vært heldig å ha mange erfarne ledere i Storebrands styre. Dessuten oppsøkte jeg tidlig erfarne ledere hos noen av våre viktige forbindelser, blant annet Norske Skog. Jan Reinås, som den gang ledet Norske Skog, var mer enn villig til å stille opp for denne unge fyren uten noe særlig erfaring, som stilte alle de rare spørsmålene.

Å synliggjøre er å lede

I juryens begrunnelse heter det at Kreutzer har "fått medarbeiderne til å bli stolte av å jobbe i virksomheten, som har bidratt til å posisjonere Storebrand som en attraktiv arbeidsgiver for fremtidige og nåværende ansatte". For Kreutzer handler lederrollen mye om synliggjøring av menneskene i organisasjonen, for eksempel i form av å rose medarbeidere når små og store kontrakter er undertegnet.

– I Storebrand har vi en kultur hvor ledere er stolte av å fortelle meg om sine flinke medarbeidere, som igjen er stolte av å fortelle om sine flinke kolleger. Vi deler gode erfaringer og feirer små seirer. På denne måten synliggjør vi hverandre. Jeg tror at synliggjøring av medarbeidere er et av de kraftigste virkemidlene vi som ledere besitter. Samtidig er det et virkemiddel som vi ofte er lite bevisste på kraften i og verdien av.

Kreutzer legger også vekt på selv å være synlig, som på det mest bokstavelige nivået kan være noe så enkelt som å være i kantina, delta på arrangementer og å gå rundt i korridorene. På et mer abstrakt nivå handler synlig ledelse om å ta synlige beslutninger, representere synlige valg og trekke opp en tydelig retning.

Knappt med fritidssystemer

Tilsvarende synlig forsøker han også å være i hjemmet. 44 år gamle Kreutzer har flere barn enn de fleste norske toppledere. Med fem barn, blir det ifølge ham selv ikke tid til så mye annet enn jobb og familie. Både fritidsproblemer og fritidssystemer er ukjente størrelser.

– Det er noen faste ting jeg forsøker å få til. For det første så forsøker jeg alltid å ha lørdagen helt fri. Det betyr at for at jeg skal ta en jobbtelefon på lørdager, så skal månen ha ramlet ned eller tilsvarende. Lørdag er helt fri, og det vet både min kone og barna. For det andre prøver jeg så ofte jeg kan å komme hjem før barna legger seg. Det betyr at jeg legger representasjon til åtte-ni-tiden. Dermed kan jeg dra hjem og pusse tenner, lese og synge for barna og legger dem før jeg drar ut i møter. Dette er pillarer som det er verdt å holde fast ved.

En lagkaptein

Vinneren av "Kunsten å lede" mener likevel at det er vanskelig å sette opp en liste egenskaper som kjennetegner en god leder. Spurt om hva som gjør en leder god, svarer han "medarbeiderne". Begrunnelsen avslører at dette er mer enn politisk korrekthet:

– Du kan ikke sette en leder i et vakuum og måle hun eller ham etter et sett av kriterier, og si at dette er en god leder. En leder viser kun om vedkommende er en god leder i samspillet med andre i den situasjonen man er i. En leder som lykkes, er en leder som lykkes i samspill med sine medarbeidere, hvor de spiller hverandre gode, hvor lederen bidrar til å skjerpe organisasjonens kritiske sans og bidrar til å motivere til ekstrainsats og å skape stolthet i organisasjonen.

Kreutzer har desto mindre tro på Den Store Lederen, en tro som ble forsterket etter å ha lest boken "Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for the Charismatic CEOs" av Rakesh Khurana. Han advarer mot helgener som feier inn i selskapene med glansede visjoner, der medarbeiderne blir til ukritiske underordnede som legger til side sin erfaring og kompetanse og blindt følger Visjonen.

– Mange av de store skandalene man har sett, er konsekvensene av nettopp slike situasjoner. Jeg tror tvert i mot at et viktig poeng er at en god leder i en kompetansebedrift skal bidra til å skjerpe organisasjonens kritiske sans – at folk stiller de kritiske, riktige spørsmålene på de riktige tidspunktene.

Tilpasset motivasjon

Selv mener Kreutzer at utgangspunktet for organisasjonens motivasjon skal være hvilke forventninger man bør ha til det hver enkelt holder på med, samt hvilke forventninger kundene har til selskapet. Poenget er å finne en balanse mellom mål som er ambisiøse nok til at hver enkelt står på det lille ekstra, samtidig som målene er realistiske nok til at det er mulig å nå dem.

– Hvis vi mener at vi har Norges fremste fagmiljø på vårt område, og vi mener at vi har medarbeidere som er veldig kompetente, og vi mener at vi som ledelse strekker oss så langt det overhodet er mulig å strekke oss, er vi da fornøyd med et sånt middels resultat? Nei, vi er ikke det.

Struktur underordnet

Hvor er så Storebrand om fem nye år? For Kreutzer er de viktigste utfordringene ganske jordnære: Å gjøre kundene fornøyd og å sikre at selskapet også fremover er en foretrukken arbeidsgiver. Andre – særlig finansmarkedet – tenker gjerne utfordringer i form av fusjoner og oppkjøp. Kreutzer later ikke til å være overdrevent opptatt av slike spørsmål.

– Slik jeg ser det, er det mange muligheter i det markedet hvor vi i dag opererer. Spør du meg om jeg tror det vil skje strukturendringer i det nordiske forsikringsmarkedet i tiden fremover, så sier jeg ja, jeg tror det. Og spør du meg om de kommer til å påvirke Storebrand, ja, det tror jeg også. Åpner det muligheter? Ja. Er det noen trusler der? Ja, åpenbart så der det noen trusler der. Men gjør det oss søvnløse? Nei, på ingen måte. Dette er en integrert del av å drive en dynamisk næringsvirksomhet.

Han minner om at Storebrand slik det fremstår i dag, er resultatet av fusjoner og oppkjøp av 67 forsikringselskaper i Norge. Å melde seg ut av denne strukturutviklingen, ville ifølge Kreutzer være det samme som å si at selskapet har meldt seg ut.

– Hvilken form denne strukturutviklingen tar, ønsker jeg ikke uttale meg om. Men det jeg er sikker på, er at Storebrand om fem år fortsatt kommer til å være den ledende leverandøren av liv-, skade- og spareprodukter. Vi kommer til å være en stor og kraftfull pensjonsaktør, og vi kommer til å være en ledende kapitalforvalter. Kommer vi til å være det alene, eller kommer vi til å gjøre det sammen med andre? Det synes jeg ikke er et helt avgjørende spørsmål.

Kreutzer valgte å donerte pengene sine til Oslo Røde Kors Internasjonale Senter – ORKIS – for at de skulle kunne holde oppe i julen.