

Enorme endringer i banksektoren:

- Det handler om vilje

Suksess handler aller mest om vilje, ikke kompetanse, ifølge konsernsjef i Sparebanken Vest, Jan-Erik Kjerpeseth (45). I 2016 loset han banken gjennom den tøffeste omstillingen noensinne.



ENDRING ELLER DØD: Konsernsjef Jan-Erik Kjerpeseth og Sparebanken Vest, har vært igjennom en veldig tøff omstilling. - Det er så enkelt som at vi må sikre at endringshastigheten på innsiden går like raskt som endringshastigheten på utsiden, sier Kjerpeseth.

Av Aasa Christine Stoltz
a-chrst@online.no

Mange ledere har en tendens til å overvurdere formell kompetanse. Jeg mener den beste brøken er å vektlegge 80 prosent vilje og 20 prosent kompetanse. Mennesker som har en indre motivasjon til å lykkes, vil tillegne seg den nødvendige kompetansen, mener Kjerpeseth.

Brått voksen

Selv ble han bråvoksen som 24-åring da han gikk rett fra studenttilværelsen inn i rollen som markedsleder i Sparebanken Sogn og Fjordane i Førde. Her fikk han stadige påminnelser om sin unge alder. Kanskje ikke så underlig, da bankens nest yngste var 34 år og de han ledet var på alder med hans egne foreldre. Selv forsøkte han å fylle rollen og oppnå respekt ved å ta litt merkverdige, men kanskje ikke helt ukjente grep, som å anskaffe seg briller – til tross for et funksjonelt syn.

Da han i en alder av 27 år ble ansatt som markedsdirektør i Sparebanken Vest, ble historien om unggutten som var nådd langt for sin alder, godt sementert. Selv ble han en smule oppgitt over at det første folk så var alderen. Erfaringene har vært med på å forme Kjerpeseth som leder.

– Jeg ble tidlig vaksinert mot å sette folk i bås, sier Kjerpeseth.

Hans motvilje med å «sette folk i bås» var kanskje medvirkende til at en av hans første ansettelser da han overtok topplederjobben i 2013, var ansettelsen av 33 år gamle Ragnhild Janbu Fresvik til stillingen som konserndirektør for bedriftsmarkedet. Det «rare» med den ansettelsen var at Fresvik var på vei ut i fødselspermisjon. Styret ønsket raske resultater, men Kjerpeseth mente hun var den rette til jobben og tenkte langsiktig.

– Dette blir sett på som unikt. Sier det mer om det norske næringslivet enn om deg?

– Jeg tenkte ikke over det. Jeg ønsket henne i stillingen. Jeg kunne jo ikke diskvalifisere henne fordi hun var ung og i morspermisjon. Og valget har definitivt vist seg å være riktig, svarer Kjerpeseth.

Trøbbel på veien - og veien tilbake

Desember 2014. Etter vel ett år i toppsjefsstolen kolliderer ryggen. Ferden ender på Haukeland sykehus. Diagnose: prolaps i korsryggen.

«Du må nok leve med smerter resten av livet», er beskjeden fra legen.

Skrutiden frem til i dag, vel to år senere. Stolen har i stor grad fått fred, byttet ut med en hevbar kontorpult. Stående møter er innført. Han spaserte til jobben hver dag fra leiligheten i Sandviken den første tiden. Og han går ofte i fjellet – i ulendt terreng. Først nå føler Kjerpeseth at ryggen er på plass igjen. Det har vært en lang og seig vei. Nå spiller han til og med på bedriftslaget i fotball. Om akkurat det er så klokt, er en annen sak.

Tøff omstilling med gode resultater

Helseutfordringene påvirket tilsynelatende ikke resultatene. Den digitale revolusjonen med endret kundeadferd, økt automatisering og digitalisering som sveiper over mange bransjer, inkludert banksektoren, ledet til en omfattende omstilling i Sparebanken Vest.

Antall årsverk ble i 2016 netto redusert med 89, mens antall filialer gikk ned til 35 fra 44. Til tross for et år med oppbygging av blant annet bankens IT-kompetanse, oppnådde Sparebanken Vest i 2016 et resultat før skatt på 1956 millioner kroner, 560 millioner høyere enn i 2015.

– Vi har vært gjennom en veldig tøff omstilling. Digitaliseringen gjør at vi står overfor enorme endringer. Det er så enkelt som at vi må sikre at endringshastigheten på innsiden går like raskt som endringshastigheten på utsiden, sier Kjerpeseth.

Han mener videre at grunnen til at banken har kommet så godt ut av det til tross for at det har vært et krevende år, er fokuset de har hatt de siste årene på kulturbygging som skal sikre en sterkere og mer endringsorientert organisasjonskultur.

«Jeg tror vi går inn i en tid der de store ikke slår de små lenger, men at de raske og smidige slår de trege»

– Vi har investert mye de siste årene på lederskap og lederutvikling. Vi har jobbet systematisk i tre år med et stort lederutviklingsprogram om hvordan vi som ledere kan bygge i en kultur som evner å endre seg raskt.

Kjerpeseth sier at til tross for at det smerter å se hvordan nedbemanninger preger banknæringen, er omstilling likevel helt nødvendig for å overleve som bank i tiden vi er inne i med endrete kundemønstre.

IT som en del av kjernekompetansen

En del av strategien for å overleve har vært å utvikle IT-kompetansen i banken til en kjernekompetanse. Kjerpeseth tror at virksomhetsnær IT-utvikling kommer til å prege de som lykkes fremover.

– Vi har bygget opp en in-house IT-muskel som vi kommer til å ha veldig stor glede av i årene som kommer. Det å være tett på butikken og gjøre stadige justeringer for å få bedre brukeropplevelser er det som kreves for å lykkes i det digitale universet til slutt. Da må man ha dette in-house.

Kjerpeseth er usikker på hvordan banksektoren ser ut på den andre siden.

Jeg er usikker på hvem som overlever og hvordan bankene kommer til å leve i et 10-15 års perspektiv, men vi er fast bestemt på at vi skal klare det. Hvis man ønsker å jobbe i bank så må man være opptatt av endring og kompetanseutvikling, sier han.

Ambisjonen er å bygge Norges beste og mest moderne sparebank.

– Dette høres kanskje ikke fornuftig ut hvis man sammenligner med budsjettet til konkurrentene våre, men jeg tror vi går inn i en tid der de store ikke slår de små lenger, men at de raske og smidige slår de trege.

Et litt bedre vestland

Kjerpeseth er blitt kalt en offensiv leder med stort engasjement for lokalmiljøet, og sier selv han er brennende opptatt av rammebetingelsene for Vestlandet. Da oppleves det nok godt å kunne dele ut hele 100 millioner kroner til ulike samfunnsnyttige formål i regionen, rundt 60 millioner kroner mer enn året før.

– Som vestlending er jeg veldig opptatt av regionen. Den virksomhetsmodellen vi har med mulighet til å dele ut deler av overskuddet vårt fordi vi ikke er 100 prosent eid av kapitalmarkedet, er en fantastisk forretningside.

I forbindelse med nye myndighetskrav, har banken brukt tid på å bygge opp kapital. Egenkapitalen har økt fra 4 til 12 milliarder kroner fra 2008 til 2016.

– Da er det gøy å kunne passe på at vi sluser en del av det overskuddet som tilhører samfunnet tilbake til regionen, sier Kjerpeseth.

– Visjonen vår er å bidra til livet her på Vestlandet blir enda litt bedre, at Vestlandet skal være litt fattigere uten Sparebanken Vest.

I 2016 mottok ulike blant andre lokale festivaler, ulike idrettslag og organisasjoner og diverse tiltak som støtter unges oppvekstvilkår og utdanning bidrag fra banken. I tillegg delte Kjerpeseth & co ut penger til formål som bidrar til vekst innenfor næringslivet, som for eksempel ulike konferanser, møteplasser og innovasjonspriser.

Involverende og delegerende

Tydlig og ærlig. Kanskje har Kjerpeseth med seg noe av stilen sin som leder fra oppveksten i det lille tettstedet og industribygden Svelgen. Far var leder på Elkm Bremanger, smelteverket i bygden, og karakteriseres av sønnen som «rett frem». En god diskusjon var velkommen og ikke personlig. Smelteverket var også der han fikk sin første arbeidserfaring gjennom mange somre. Også på volleyballbanen, der Kjerpeseth oppdaget sitt ledertalent som kaptein, kunne diskusjonene hagle uten at lagkameratene gikk uvenner til sengs av den grunn.

Skiftarbeiderne på smelteverket var for øvrig ikke de enkleste å lede, observerte unge Kjerpeseth fra innsiden. Da systemet med egenmelding ble innført, ble dette brukt av mange som ni ekstra feriedager i året.

– Det gjorde meg bedre i stand til å skjønne hva som skal til for å trigge folk. Det er lettere å lede noen som har den indre motoren og den indre

motivasjonen, sier han.

Nettopp denne indre motoren er han opptatt av. Ved å involvere resten av ledergruppen i store og viktige avgjørelser, samt delegerer mye ansvar, gir ham dem tillit og dermed driv. Samtidig gir det han selv handlerom til å fokusere på de større linjene og strategiene, og ikke minst til å utnytte tiden sin best mulig.

– Involvering er vel et nøkkelord på min lederstil, sier han.

Et eksempel er strategiarbeidet, hvor de våren 2016 skulle definere nye «kamper» de må vinne for å lykkes med den overordnede strategien. Da ble samtlige ledere i banken involvert i flere omganger med workshops, for kampene, målene og tiltakene ble fastsatt. Slik jobber de systematisk med utviklingen av sin organisasjon – sammen.

Kjerpeseth er også opptatt av å gi lederne som ønsker det en sjans til å skinne, til å utvikle seg internt slik han selv fikk mulighet til.

– Jeg er opptatt av å utvikle folk og dermed av intern rekruttering, av å løfte folk opp. Jeg blir glad når jeg ser folk vokse, sier han.

Han har stor tro på at dersom han hjelper sin ansatte med å lykkes, vil de også trives.

– Jeg har en ambisjon om at Sparebanken Vest skal være det stedet på Vestlandet, den organisasjonen, der du får utvikle deg mest som leder. Hvis du ønsker det, da skal vi fasilitere arenaen for at det skal skje.

Kjerpeseth har definert tre begrep for seg selv og sin lederstil, som han for øvrig har adoptert fra sparringspartner og tidligere konsernsjef i Aker Kværner, Inge Hansen: Forutsigbarhet, fairness og konsekvens.

– Jeg tror jeg er god på å angi retning på hvor vi skal. Jeg er tydelig på hva som forventes slik at det gir mine ansatte forutsigbarhet. Jeg er fair og genuint opptatt av å gi folk muligheter samtidig som jeg setter høye krav. Jeg ønsker å ta tak i ting som ikke fungerer, og kan gjerne diskutere lenge, men har vi først bestemt oss for noe, så kjører vi, sier han.

I tillegg er Kjerpeseth opptatt av synlighet. Han passer på å bevege seg i organisasjonen, spiser gjerne frokost med IT-avdelingen eller andre ansatte uten lederansvar. Han har videomøter hver måned, er synlig på interne facebooksider og sier ja til mye også utenfor banken.

Nå venter et år med løpende forbedringer uten store programmer.

– Hovedfokus er å ha et år uten store omstillinger. Vi skal prøve å få topplinjen til å matche kostnadsbasen vi har etter den store omstillingen. Det er den store utfordringen for i år, sier han.

Rollebytte

Til tross for full oppmerksomhet fra Kjerpeseth innenfor dørene på bankens nye storstue, Jonsvollkvarteret – som for øvrig fikk Eiendomsprisen 2016 og ble nominert til årets bygg i 2015 – er han relativt god på å legge fra seg toppsjefrollen når han trer inn i fritids- og farsrollen. Fra leiligheten som nærmest dupper i den humørsyke sjøkanten i Bergen, tar han seg gjerne en iskald dukkert stort sett året rundt for å klarne hodet, og for å symbolisere rolleskiftet.

– Jeg sover godt om natten. Jeg liker ikke å være direktør på fritiden. Jeg forsøker å ha en viss distanse til dette, sier småbarnsfaren som har omsorg for barna på 6 og 8 år annen hver uke.

Slik blir det mye jobbing den ene uken og en mer normal arbeidsuke når han har barna. Om han ikke ønsker det selv, så tvinger rollebyttet seg kanskje frem av sønnen:

«Du kan ikke være sjefen hele tiden, pappa».

Så leser han, både fagbøker og poesi. Små betraktninger, strofer og sitater som effektivt setter hektiske diskusjoner i riktig perspektiv.

«Vi skal leve så kort og være dau så skrekkelig lenge», sier Kjerpeseth og siterer Ingvar Moe.

– Det er jo sant. Det setter ting i perspektiv. Jeg vet jeg er en bedre leder når jeg selv holder tidsklemma i sjakk, når min egen arbeidsbyrde ikke blir for stor. En veldig viktig del av det å være toppleder er nettopp å perspektivere, å holde høyden. Blir man for nærsynt, er det veldig vanskelig å se forskjell på uvesentligheter og viktige detaljer. ●



Jan Erik Kjerpeseth

Alder: 45

Bosted: Sandviken, Bergen

Sivil: Skilt, to barn.

Utdanning: Sivilmarkedsfører fra Norges Markedshøyskole, MBA fra Heriot-Watt University

Executive, MBA i Merkevareledelse fra Norges Handelshøyskole.

Karriereglimt: Markedssjef Sparebanken Sogn & Fjordane 1996-1999 • Markedsdirektør Sparebanken Vest 1999-2006 • Viseadministrerende direktør Sparebanken Vest 2006-2013 • Konsernsjef Sparebanken Vest fra 2013.

Annet: Styreleder i Frende Liv, Frende Skade og Brage Finans. Tidligere styreleder i Bergens Næringsråd og styremedlem i Nets.

Fritid: Friluftsliv, volleyball.