



77 Vi skaper engstelige ledere

Beslutningsangst: Den norske ledelsesmodellen har gått så langt at lederne har blitt engstelige for å ta beslutninger, mener avtropsende Spekter-direktør Lars Haukaas.



ARBEIDSLIV

LARS KRISTIAN SOLEM
OSLO

Har granskninger, kommisjoner, tilsynsordninger, internkontroll og jagende journalister ført til at lederne får risikovegning?

Ja, mener de to toppene Lars Haukaas og Anne-Kari Bratten i arbeidsgiverorganisasjonen Spekter.

De stiller spørsmål ved om forankring og konsensus i den norske ledelsesmodellen har gått for langt og går ut over handlingsrommet til lederne.

Dermed kan vi være i ferd med

å dyrke frem ledere som er redde for å gjøre feil, påpeker de.

– Resultatet er at vi får ledere med mindre gjennomslagskraft og som er mindre gjennomføringsdyktige. Vi har ryddige prosesser, men får ledere som er engstelige for å ta beslutninger, sier Lars Haukaas som nå er inne i sine siste dager som Spekter-direktør.

Arvtager Anne-Kari Bratten mener at summen av nye regler, strukturer og forpliktende prosesser kan gi flere utiliserte bioeffekter. Som at beslutninger blir usikkert og at det blir vanskelig å drive innovasjon.

– Lederne ser sine kolleger som står i mediestormen enten

de har misforstått tillitsvalgte eller ulike tilsyn hengende over seg. Da blir de opptatt av å dekke seg og ta forbehold.

Cowboy-ledelse

Et drøyt halvår er gått siden GjØrv-kommisjonen tok et oppgjør med ledelseskultur, samordning og ressursene som ikke fant hverandre i sin rapport. Tirsdag arrangeres Spekter-konferansen der tittelen er «Det må en krise til». De to Spekter-toppene er spente på hvilken læring oppgjøret vil gi. Tidligere kriser som Kings Bay-ulykken i 1962 og Bravo-ulykken i 1977 ga oppvåkninger som satte spor i norsk samfunn og arbeidsliv.

77 Økende administrasjon er noe av det verste en leder kan beskyldes for

Anne-Kari Bratten,
påtropsende leder i Spekter

Haukaas og Bratten ønsker ikke å utfordre den rådende norske modellen, men håper på en debatt om beslutningsprosesser.

– Det er ikke cowboyledelse vi vil ha, men en styrking av den norske modellens beslutnings-evne, sier Haukaas.

Bygger brannmurer

Hypotesen deres er at det stadig

må bygges opp større staber som passer på at lederen ikke gjør feil.

– Stabene blir brannmurer med advokater, kommunikasjonsrådgivere og revisorer som passer på at det ikke blir gjort feil og at det ikke tas risiko, sier han.

– Er det realistisk å tro at vi kan gå flere steg tilbake i utviklingen?

– Det bør være mulig å ta diskusjonen om å bygge noen av murene ned igjen, for det er ikke alle krav som er like aktuelle i dag, svarer Bratten.

Ledere i skvis

Når det samtidig kommer inn nye brukerrettigheter som krever juridisk oppfølging og

GJØRV-KOMMISJONEN

22. juli-kommisjonen, ledet av Alexandra Bech GjØrv, kom med flere læringspunkter rundt ledelse i sin konklusjon. Her er ett av dem: «Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig.

Etter kommisjonens mening handler disse lærdommene i større grad om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressur-

ser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg.»

Kommisjonen kom også med forslag til tiltak: «Kommisjonens viktigste anbefaling er at ledere på alle nivåer i forvaltningen systematisk arbeider med å styrke sine egne og organisasjonens grunnleggende holdninger og kultur knyttet til risikoperkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, ikt utnyttelse og resultatorientert lederskap.

dokumentasjon, så tappes organisasjonene for ressurser til det de egentlig skal drive med.

Bratten mener lederne blir i skvis fordi de får krav til kontroll samtidig som de har press på seg

for å holde administrasjonen nede.

– Økende administrasjon er noe av det verste en leder kan beskyldes for, sier legger hun til.

Måles på konsensus

Ledere som evner ta beslutninger uten full konsensus kan fremstå som mer kontroversielle enn dem med risikoaversjon, ifølge Spekter-direktørene. De frykter at det kan lønne seg å utsette krevende beslutninger for ikke å utfordre konsensusen.

– I Norge blir ledelsen målt på konsensus, mens man i mange andre land blir målt på handlekraft, påpeker Bratten.

Hun legger til at selv om leder-

rollen er krevende, er det ingen grunn til å synes synd på lederne.

– Mange av kravene og strukturene som bygges, er kvalitets-trekk ved det norske samfunnet, men bivirkningen er at vi får ledere som ikke er risikovillige nok, sier Haukaas.

– Er det reglene som blir mer kompliserte, eller kan det være at lederne ikke er omstillingsdyktige nok?

– Mitt poeng er å få opp en diskusjon rundt GjØrv-kommisjonens påstand om at det er behov for å styrke norske ledere gjennomførings-evne og resultatorientering, svarer han.

lars.solem@dn.no

TOMROM: Den norske ledelsesmodellen kan ha ført til risikovegning og engstelse for å ta beslutninger rundt mødebordene til ledergruppene, tror Lars Haukaas og Anne-Kari Bratten i Spekter.
Foto: Aleksander Nordahl

Lederskifte

OSLO. Spekter-konferansen tirsdag markerer avslutningen for Lars Haukaas (65) som administrerende direktør i arbeidsgiverorganisasjonen.

Han har vært i stillingen i 18 år og overlater jobben til sin visedministrerende direktør Anne-Kari Bratten (48).

– Jeg blir nok ikke sett på som ryddegutt, men en som står for kontinuitet, sier Bratten.

Haukaas vil fortsette i Spekter etter at han trukket seg tilbake som sjef.

77 Frykten for feil er for stor

OSLO. Også tidligere miljø- og utviklingsminister Erik Solheim (SV) mener at frykten for å gjøre feil er for stor. Dermed ender viktige saker opp med å bli utsatt.

– Norge har et av verdens beste embedsverk. Det er hardt arbeidende, ukorrupt og faglig sterkt. Samtidig er det denne altover-

skyggende frykten for å gjøre feil. Vi må skape et system der vi premierer for å gjøre noe riktig, og ikke bare straffer for å gjøre feil. Hvis ikke blir det veldig fristende å utsette saken eller sende den videre og la noen andre ta ansvaret for den. Det er mange eksempler på det, uttalte Solheim til Aftenposten.

Ifjor høst gikk avdelingsdirektør Eivind Tesaker i Kulturdepartementet ut og kritiserte den økte byråkratiseringen i kronikken «Hvorfor ting tar tid».

«På min arbeidsplass gjør frykt for kritikk at stadig flere saker bruker stadig lengre tid, og at mange saker bare blir liggende», skrev han i kronikken.

DEN NORSKE MODELLEN

Den norske modellen er en konsensusmodell basert på brede beslutningsprosesser der alle berøres av en beslutning før anledning til å legge frem sine synspunkter og argumenter.

Hensikten er ofte å få et bredest mulig beslutningsgrunnlag og ledesens beslutning får høy kvalitet. Tillegg vil bli større effektivitet i gjennomføring.

Den norske modellen blir ofte forbundet med en åpenhetsskultur som blant annet skal hindre korrupsjon.



Erik Solheim.