

[Portrettet]

Tor Sakklig

Her er han. Tor Saglie (59). Mannen med ansvaret for at 2,6 millioner får trygden sin. Byråkraten som styrer Norges mest utskjelte etat: Nav.

Alf Marius Opsahl og Aleksander Nordahl (foto)

HAN KOM GÅENDE GJENNOM en korridor, i en dress, i et slips. Han hadde noen papirer under armen. En informasjonsmedarbeider ved sin side. Noen bekymringer i hodet. Han snakket om de nye dystre ledighetstillene. Om finanskrisen. Om denne reformen. Om alle disse utfordringene. Og alle disse løsningene. Og sikkert en hel masse annet, også. Han snakket og snakket og snakket. Serverte lange, tekniske utgreiinger. Endeløse statistikker. Feiende flotte formuleringer.

Så ble han stille.

Helt, helt stille.

De byråkratiske vendingene forduftet. Kinnene ble røde.

Munnen en strek.

Han gjentok, forskrekket, med trykk på hver stavelse:

- Romantisk? Jeg?

På hjemmebane. Til tross for alle advarsler, til tross for beskrivelsene av en mann som helst så det private forbli privat, det påkleddet forbli påkledd, så gjorde vi det altså likevel. Vi spurte.

Ville han slå oss i hodet med noe hardt? Skulle tjenestemannen over alle tjenestemenn rope om orden? Om ro?

Nei da.

La oss ta det fra begynnelsen.

- På en vanlig dag står jeg opp omtrent klokka syv, sier han.

- Syv?

- Ja. Det er kanskje ikke så tidlig. Jeg er ikke noe utpreget a-menneske. Til gjengjeld spiser jeg ganske raskt. Jeg pløyer avisene mens jeg spiser, og er på kontoret litt over åtte.

- Ja?

- Og etter en vanlig arbeidsdag, blir det gjerne til at vi spiser middag sammen sånn i syvtiden.

- Du og din kone?

- Ja.

- Er det du som lager middag?

- Vi deler på det. Det blir vel sånn omtrent fifty-fifty.

- Hva pleier du å lage?

- Til hverdags blir det gjerne enkle ting.

Men jeg er veldig glad i å lage mat, og prøver gjerne noe nytt. Våre søndagsmiddager er nærmest blitt et ritual. Da kommer både barn og barnebarn på besøk, og vi spiser det jeg gjerne kaller litt ordentlig mat.

- Ordentlig?

- En treretters.

Jaha.

Så visste vi *det*.

Spørsmålet var: Skulle vi få vite mer?

Mektig. Fra før visste vi at Tor Saglie er gift med Tove Strand, som tidligere også het Gerhardsen, som før var kona til Rune. Og multiplisert med disse nye opplysningene, skulle fasiten bli noe sånn som at det faktisk er landsfader Einars barnebarn som spiser søndagsmaten Nav-direktøren lager.

Tove er dessuten for tiden direktør ved Ullevål universitetssykehus, og duoen går gjerne under betegnelsen «Helse-Norges mektigste konstellasjon», ettersom Nav på grunn av omorganiseringen også består av den gamle Trygdeetaten, en sammenslåing som igjen tildels er bakgrunnen for alt dette braket som har vært, og som igjen er utgangspunktet for hele dette intervjuet.

Noe vi selvsagt skal komme tilbake til.

Først:

- Hvordan er det å være en del av Norges mektigste helsekonstellasjon?

- Hva mener du?

- Hvordan er det å være halvparten av Norges viktigste helseektepar?

- Du tenker på ...

- Nettopp.

- He-he. Jeg er gift med en kjempeflott dame. Det er jeg veldig glad for. Men vi tenker ikke på oss selv på den måten. Ikke i det hele tatt.

- Ikke?

- Nei da. Men det er klart, hun har også en krevende jobb. Så det vi kan gjøre, en gang i blant, er å støtte hverandre litt. Det hender vi har utfordringer som ligner. Men vi forsøker å reservere dagliglivet til andre ting enn jobb, da.

- Hva da?

- For det første ... Tja. Det blir mye jobb. Så den korte tiden vi har for oss selv, bruker vi helst på ... familie, rett og slett. På hverandre.

Han forteller om, friluftsliv. Turer i skog og mark. Båten. Hytta. Fjellet. Han forteller om reiser, spesielt én, ifjor høst, til Himalaya.

De gikk stien oppover mot Mount Everest. Kom til 4500 meter. Så på den fantastiske utsikten.

Han og kona.

Nav-direktøren blir drømmende i blikket.

Så, Tor.

- Det bor en liten romantiker, innerst i byråkraten?

Det er her det skjer.

Det er her han blir stille. Rød.

Lukket.

Det er her vi må spørre oss: Har vi gått for langt?

Balltre. Først til saken: I 2006 ble Arbeids- og velferdsetaten etablert som en ny statsetat. Nav skulle den hete. Nye og gamle kolleger om hverandre, nye systemer, nye regler. Aetat og Trygdeetaten ble lagt ned. Reform, reform.

Det var trøblete allerede i utgangspunktet. 430 nye kontorer. 16.000 ansatte. 2,8 millioner mennesker med behov. Et stønadsbudsjett på 290 milliarder kroner. 400.000 søknader i måneden.

Så kom finanskrisen. Telefonene hylte. Medarbeiderne bak skrankene ble frustrerte, menneskene foran fortvilte.

Direktøren sier han sover godt om natten. Krevende? Absolutt. Men det er også en jobb.

- Har du vært arbeidsledig selv noengang?

- Nei. Det har jeg faktisk aldri vært, sier han.

Selv har han nemlig holdt en temmelig stødig kurs, fra toppjobb til toppjobb. Da han ble ansatt som direktør for Nav, kom han rett fra jobben som departementsråd i Kommunal- og regionaldepartementet.

Tidligere har han vært både direktør ved Universitetet i Oslo og administrasjonsdirektør i Oslo kommune. Uten de store pausene, altså.

- Men jeg har snakket med mange arbeidsledige, sier han.

- Jeg har snakket med mange som har gjenomlevd slike perioder. Jeg tenker mye på hvor tøft det er.

Han forteller at han bruker tid på å reise rundt i distriktene. Tid på å møte menneskene i «førstelinja», som han kaller det. Både ansatte og brukere.

- En kort periode som arbeidsledig, det tror jeg de færreste opplever som problematisk. Men når du går ledig i tre-fire måneder, da skjer det et eller annet. Mentalt.

- Det er sterke følelser i sving når den lille mann møter byråkratiet?

- Ja. Og det har jeg absolutt forståelse for. Det dreier seg ofte om mennesker i veldig krevende livssituasjoner. Mange har kanskje psykiske utfordringer som en konsekvens av

Navn: Tor Saglie

Født: 13. september 1949

Sivil status: Gift med Tove Strand.

To barn fra tidligere ekteskap.

To barnebarn.

Bakgrunn: Oppvokst i Oslo.

Utdannet statsviter. Har blant annet jobbet 12 år som

universitetsdirektør ved Universitetet i Oslo.

Tidligere departementsråd i

Kommunal- og regionaldepartementet og administrasjonsdirektør i Oslo kommune.

Aktuell: Direktør for Arbeids- og velferdsetaten (Nav).



Jeg er ikke noe
utpreget a-menneske.
Til gjengjeld spiser
jeg ganske raskt

[Tor Saklig]

☞ dette, og disse menneskene må vi forsøke å håndtere på en fornuftig måte.

I vinter gikk det innimellom temmelig hardt for seg. Tidligere i år kunne avisene melde om at et vindu var slått inn med balltre i Tromsø.

- Har du fått trusler selv?
- Nei.
- Hatbrev?
- Nei, det vil jeg ikke kalle det. Jeg opplever at jeg stort sett får velbegrunnede og saklige historier.

- Saklige?
- Ja. Gjennomgående. Men noe av kritikken er usaklig i den forstand at vi får kjøft på grunn av at regelverket er slik det er. Da er det jo lovgiver som er rett instans, og ikke oss.

- Er det ikke frustrerende å sitte og forsvare en masse regler du ikke har funnet på selv?

- Det er jo endel av en byråkrats jobb, det, da. Vi har demokratiske institusjoner som setter rammer. Så skal jeg gjøre en best mulig jobb innenfor disse rammene, for våre brukere. Og så er det min plikt, i noen situasjoner, som byråkrat, å formidle til politikerne at det kanskje er noe i regelverket som bør justeres. Det hender jo, selvsagt, at noe slår helt urimelig ut.

Lærepenge. Det har blitt rapportert om endeløse telefonkøer. Papirer som er blitt borte. Lite imøtekommende saksbehandlere.

- Har du kontroll over situasjonen nå?
- I den forstand at vi har identifisert hvor utfordringene er og vet hva vi skal gjøre for å komme i havn. Jeg vil si at vi nå har en håndterbar situasjon. Men vi kan selvsagt bli bedre. Vi har som mål å komme opp på et nivå over det de gamle etatene var på, ganske raskt.

- Hvem sin skyld var det at dere ikke klarte å håndtere pågangen i vinter?

- Jeg har ikke lyst til å fordele skyld. Det var en krevende situasjon å håndtere, på mange måter. Vi opplevde en økning på 15.000 ledige fra en måned til en annen. I en normal konjunkturedgang vokser ledigheten med 3000-4000. Den voldsomme nedgangen vi opplevde, kom som et sjokk inn i systemet.

- Skulle dere ikke hatt denne kapasiteten, i utgangspunktet?

- Vi fikk de ekstra bevilgningene, men rakk ikke å bygge opp kapasiteten raskt nok. Det tar tid å ansette folk, og det tar tid å lære dem opp. Det var en lærepeng, rett og slett.

- Er det ikke en enkel sak, egentlig, å ta disse telefonene?

- Det har vært for vanskelig å komme i kontakt med oss, det er det ingen tvil om. Vi har hatt for dårlige rutiner. For dårlig service. Det har vi jobbet knallhardt med å korrigere, sier han.

Et nytt målesystem er installert i kundesentrene og på Nav-kontorene.

- Vi kan nå for eksempel måle hvor mange telefoner som besvares innen 30 sekunder, fra måned til måned. Og så kan vi ta tak i de kontorene som kommer dårligst ut på slike målinger.

- De får sjefen på tråden?
- Vi er en desentralisert etat. Men det er klart det følges opp.

- Du vet til en hver tid om folk tar telefonen, eller bare slenger på røret?

- Ja, det gjør jeg.

Uten dressen. Han snakker lavt, monotont, faglig korrekt. Kontoret i syvende etasje er lyst, enkelt, plettfritt. Direktøren har rykte på seg for å være ryddig.

Ryddig, korrekt og omgjengelig. En trivelig fyr.

Men litt tilbaketrukket.
Ikke sånn at han aldri er ute til etter midnatt, men heller ikke sånn at han blir en helt annen idet han går ut kontordøren.

Statsviteren fra Nordberg i Oslo kan sine koder. Han vet hvordan han skal te seg.

Når denne typen mennesker stasjoneres i utlandet, kalles de diplomater. Her hjemme føyes de inn i den store og litt grå massen vi gjerne omtaler som byråkratiet. En byråkrat. Flere byråkrater. Et byråkrati.



KLART FOR NAV. Daværende arbeids- og sosialminister Bjarne Håkon Hanssen (til venstre) fyrer av startskuddet for Nav-samarbeidet mellom velferdsdirektør Tor Saglie (foran på sykkel) og nestleder i KS, Odd Arild Kvaløy, i juli 2006. FOTO:SCANPIX

Smak på det.

- Det er jo en del myter rundt byråkrater, sier Saglie og smiler.

- Ja?
- De aller fleste som har den typen roller, opplever det som veldig meningsfylt, som spennende jobber, fordi vi jobber med samfunnsoppgaver som betyr noe for andre mennesker. Oppgaver som faglig sett også er utfordrende å jobbe med. Det handler om legge forholdene til rette for demokratiske prosesser. Om å få ting til å fungere. Dette tror jeg mange byråkrater vil si seg enig i.

Han tenker seg litt om.

- Det vi kanskje ikke er like opptatt av ... det er å gjøre det jeg gjør akkurat nå: la meg profilere i mediene.

- Det er du ikke så glad i?

- Vi ønsker primært at det er andre som skal synes og ta æren, nemlig de som faktisk sitter med det overordnede politiske ansvaret. I mitt tilfelle er jo det en statsråd.

- Er ikke dette bare litt dårlig skjult beskjedenhet?

Marianne, informasjonsmedarbeideren, som hittil har forholdt seg taus ved sin sjefs side, svarer, lett humrende:

- Nei.
Saglie fortsetter:

- Det kalles *rollebevissthet*. Skal du fungere

12 tette

Leser daglig: Dagens Næringsliv, Financial Times, Aftenposten, Dagsavisen, VG, Dagbladet, Finansavisen.

Favorittduppeditt: Blackberrymen min.

Redd for: Jeg er ikke noen hypokonder, men jeg er redd for å bli alvorlig syk.

Kjører: Åtte år gammel BMW.

Favorittbok: Kolbein Falkeids samlede dikt. Favorittnettsted: Nav.no.

Ser på tv:

Nyheter.

Tror på: Nav-reformen. Og medarbeiderne i Nav.

God til: Jeg mener selv at jeg er god til å lytte.

Dårlig til: Jeg er dårlig til å prioritere nok tid til trening. Jeg har alltid høyere ambisjoner på det området enn hva jeg klarer å realisere.

Skulle bli som 12-åring: Flyger. Min far jobbet i SAS.

Kan ikke fordra: Å shoppe klær. Blir tvunget til det iblant, av kona mi.

i denne typen rolle, må du være klar over hvilket handlingsrom du reelt sett har. Og hvilket du ikke har. Jeg er underlagt endel klare føringer.

- Hva med hjemme?
- Hjemme?
- Når du tar av deg dressen?
- Jeg tar jo av meg jobben på et vis. Men ...
- Men?

- Jeg er en fagperson. Jeg er veldig opptatt av faglige spørsmål.

- Hele tiden?
- Skal jeg gjøre en god jobb som byråkrat, så ...

- Men Saglie, du har klart å bli gift? Du har barn?

Han ler.

Og blir stille igjen.

Drømmen. For nå er vi her.

Vi er ved den byråkratiske romantikken. Ved kjærligheten.

Saglie sitter urolig i stolen.

Ser direkte plaget ut.

Får vandrende øyne.

- Det var et overraskende spørsmål, sier han.

Og begynner å snakke om noe annet.

Noe *helt* annet, faktisk.

Han begynner å snakke om klimakrisen. Om fattigdomssituasjonen. Om viktigheten av gode livsvilkår. Ikke bare for flest mulig mennesker i Norge, men for alle mennesker på kloden.

- I forhold til alt dette er det vanskelig å være en romantiker, sier han, alvorlig, uten å le.

Saglie?

Hallo?

Hva er det du sier?

- Ok. Jeg kan kanskje være romantisk i noen situasjoner.

- Ja?

- Men jeg er ikke romantisk som person.

- Nei?

- Jeg er en realist.

Pause.

- Primært, sier han.

- Ja?

- Jeg er selvfølgelig også en privatperson. Jeg har selvfølgelig romantiske følelser, for all del. Joda. Jeg er opptatt av mennesker. Jeg *har* drømmer.

- Hva drømmer du om?

Han tenker. Lenge.

- Jeg drømmer om å klatre til topps på Kilimanjaro.

- Kilimanjaro?

- Ja.

- Alene, da, kanskje?

- Nei.

Et kort smil.

- Med kona.

magasinet@dn.no