

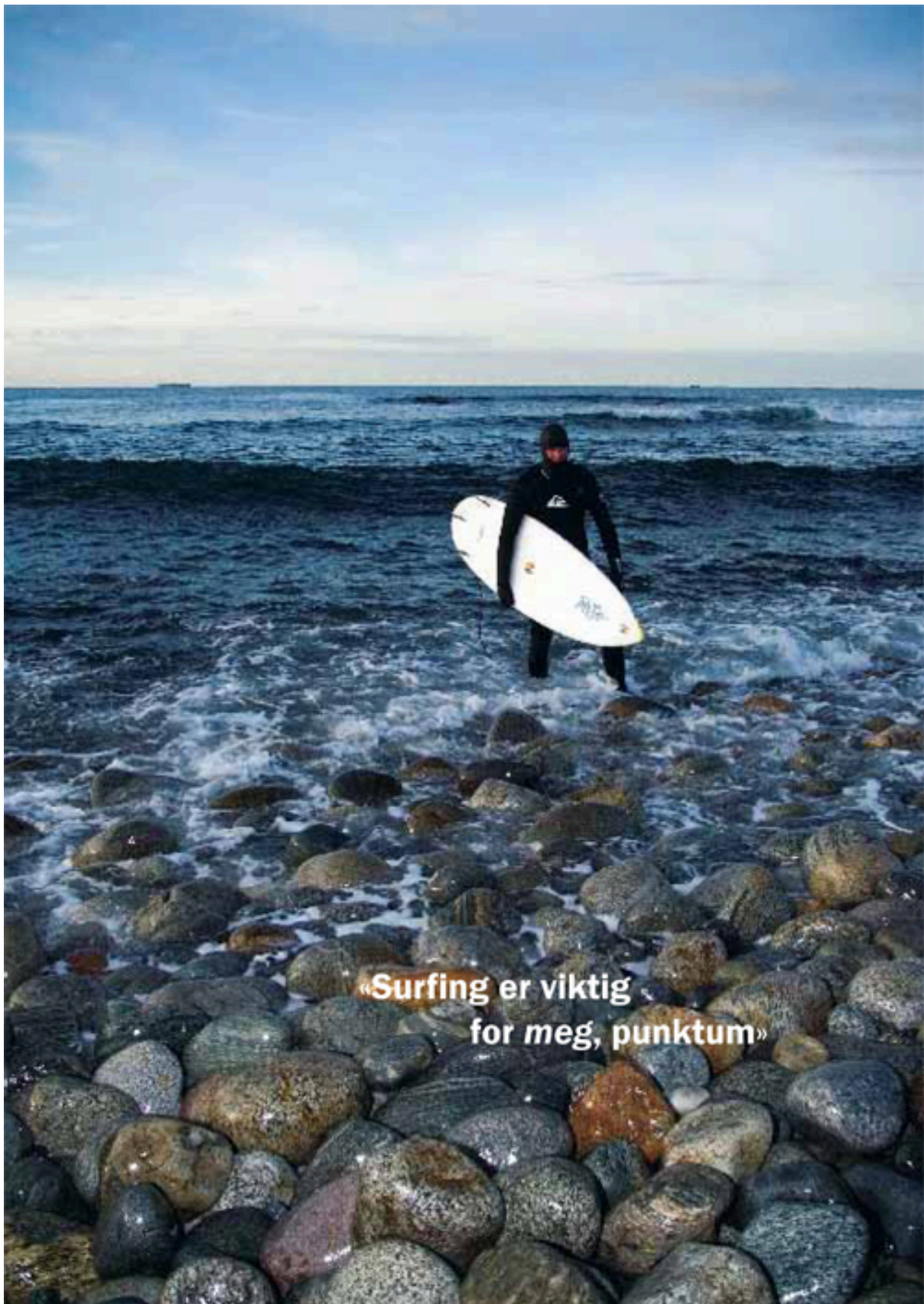
Organisasjonspsykolog i Shell

## **Den unge mannen og havet**

Arne Olav L. Hageberg

Journalist og nettansvarleg i Psykologtidsskriftet

Han tek meg fast i handa og sender ein varm og sjarmerande smil. «Bølgesurfar, næringslivsleiar og privatpraktiserande psykolog som får meg til å kjenna meg inkludert og godteken med det same. Dette intervjuet må bli bra,» tenker eg.



**HAVMANN:** Psykologen Gunnar Neset (neste side) er personaleiar i oljeselskapet Shell og surfar i bølgiene på Jæren.

Vi er i A/S Norske Shell sitt hovudkontor i Risavika like sør for Stavanger, og psykologen på andre sida av kontorpuhlen har gjeve meg eit visittkort der det står «Gunnar Neset, HR Account Manager». Vi sit i eit lite avlukke i eit overraskande lite fancy kontorlokale. Men der ein pressa byggebransje har forseinka den lenge planlagde oppjusteringa av Shellhovudkvarteret, verkar det som den ansvarlege for utsikten fekk utfalda seg rimeleg upåverka av konjunkturar. Bak mannen med den løyndomsfulle tittelen svevar hav, holmar, himmel og sporadiske helikopter.

*Det handlar mykje om å hjelpa den ingeniørstyrte anten/eller-kulturen å anerkjenna og akseptera at det finst grå område utan gode svar*

## Store ting

– Eg har personalansvar for dei 500–600 som jobbar i vår avdeling, forklarar han velviljug.

Det dreier seg om bemanning av bedrifta, plassering av kompetanse og å drive grunnleggande HR-system som medarbeidersamtalar, leiarutvikling og det individuelle prestasjonssystemet, som mellom anna handlar om årlege bonusar.

– I tillegg har eg ansvar for å utvikla bedrifta frå eit HR-synspunkt, fortel Neset.

Det heitaste prosjektet for tida er Ormen Lange, og etter å ha lese litt på heimesidene til prosjektet, [www.olf.no](http://www.olf.no), skjonar eg kva psykologen meiner når han kallar det store ting. Bygginga av feltet og røyrleidningen mellom Noreg og England vil kosta 66 milliardar kroner. Den 1200 kilometer lange røyrleidningen som vil bli lagt via Sleipnerfeltet i Nordsjøen, vil krevja ein million tonn stål og legga beslag på store delar av verdas røyrproduksjon og leggekapasitet.

Dette er store ting, ja. No er ikkje Shell involvert i sjølve utbygginga. Den er det Hydro som tek seg av, men Shell skal driva anlegget når det står ferdig, og Gunnar Neset viser meg presumptivt klargjerande illustrasjonar på PC-en og snakkar om «utfordringar ved omorganisering frå prosjekt til operasjon» og korleis ein produksjonsstopp kan bety tap på millionar av dollar – i minuttet.

– Det handlar mykje om å hjelpa den enkelte til å skjøna kva som skjer, seier han, og får meg endeleg med seg att. Dette er ord eg forstår. Eg forstår òg at dette ikkje er gjort i ei handvending. Eller i løpet av eit intervju, for den del.

## Nokre organisasjonsgreier

Det heile byrja då Gunnar Neset sitt studium ved Universitetet i Bergen nærma seg slutten. Kona fór til Kenya for å jobba for FN, og stavangermannen hadde ikkje lenger noko som heldt han fast mellom dei sju fjella. Bruset frå Borestrandas bølger lokka surfeentusiastene sørover. I tillegg dukka det opp ein spanande jobb.

– Eg hadde ein kamerat i Stavanger som var operasjonar. Han hadde sunge på eit arrangement for psykologar som dreiv med nokre organisasjonsgreier. Eg blei interessert og ringte operakameraten sin kontakt. Det var Endre Løvås, som nyleg hadde starta konsulentfirmaet Human Link. Vi fann tonen, og eg fekk praksisplass som konsulent innanfor leiar- og teamutvikling.

Etter å ha pendla seg ferdig med dei siste eksamenane fekk Neset fast jobb som konsulent i ein bransje i rask utvikling og med høve til høg fortjeneste.

– Eg likte godt å selja leiarutvikling, men det var tøft å stadig bli utfordra på inntening.

Han fortel korleis den enkelte sine produksjonstal blei offentleggjort kvar månad.

– Det var svært ubehageleg å ligga nær botnen på den lista, seier han med ettertrykk.

– *Låg du der ofte?*

– Nei. Eg låg nær toppen, men eg såg at det var tøft for dei som opplevde å vera langt nede.

Etter ei stund blei han utleigd til Shell. Gunnar Neset hadde til då gått i tankar om å bli partner og vera med å driva Human Link, men dette glapp då selskapet blei kjøpt opp av det internasjonale konsulentbyrået Right Management Consultants. Han skjønna at det var på tida å finna nytt beite. Løysinga blei ei fast stilling i Shell.



UTSIKT TIL HAVET: Frå kontoret sitt kan Gunnar Neset (36) halda auge med bølgeaktiviteten i Nordsjøen.

– Det er eit svært spanande globalt selskap, med ei mengd ulike kulturar og menneske, og mange gode folk, mellom anna på grunn av det strenge rekrutteringssystemet. Men det må eg vel seia i mi stilling, ler han.

Gunnar Neset blei verande litt over to år i Shell. Fagfeltet var endringsleiing, og det siste året hadde han delansvar for kulturintegreringa i samband med ei samanslåing av avdelingar i Storbritannia, Nederland og Noreg.

– Eg jobba veldig mykje og hadde vanlegvis fire til seks flyreiser i løpet av ei veke, den første ut frå Sola måndag morgon, og attende torsdag eller fredag. Det var utruleg spanande. Eg samarbeidde tett med «highflying» konsulentar frå store internasjonale selskap. Det er utan tvil det året eg har lært mest, fortel han engasjert.

Eit spørsmål tvingar seg fram: – *Har du born?*

– Nei. Vi skal adoptera om tre månader.

## Uvanleg karrieresprang

Etter Kenya hadde kona til Gunnar Neset vore eit år i Roma, men no kom ho heim til Stavanger-jobb i Statoil. Mannen var klar for litt rolegare arbeidsdagar. Dessutan var det noko som gnog han meir og meir.

– Eg kjende eit verkeleg stort sakn etter å jobba klinisk. Eg var i ferd med å bevega meg for langt vekk frå psykologidentiteten, og det likte eg ikkje. Den har alltid vore viktig for meg.



JAKTAR BØLGJER: Er det råd å surfa? Det ideelle er om lag 2 meter høge bølger. I dag ser dei ut til å vera rundt ein halv meter.

Enden på visa blei at Gunnar Neset gjorde eit heller uvanleg karrieresprang: Frå internasjonal endringsleiing i Shell til psykologpost på Psykiatrisk klinikk ved Universitetssjukehuset i Stavanger.

– Der jobba eg mykje med psykisk helsevern for eldre og med vaksne med tunge diagnosar og ulike nevropsykologiske lidingar, men òg med alminneleg psykisk helsevern for vaksne.

Neset fortel om nok eit lærerikt miljø, med driftige overlegar som hadde pasientproduksjon som mål, noko som gjorde at han blei drilla i å jobba veldig effektivt, sjølv om det nokon gonger kjendest som det gjekk litt over stakk og stein.

– På grunn av kompetansen min frå næringslivet blei eg trekt med i utviklingsprosjekt ved klinikken, men eg fann det tungt å jobba i dette miljøet. Dei sterke posisjonane til dei ulike faggruppene overraska meg. Eg opplevde at dette var med på å sementera organisasjonen. Pasientarbeidet gav meg energi, men det å jobba med dei tunge strukturane i helsevesenet gjorde meg lei og sliten. Eg har alltid aspirert til å bli leiar, men såg ingen høve til karriereutvikling innanfor psykisk helsevern. Klinikkdirtør kunne eg til dømes aldri tenka meg å bli. Dessutan var haldbarheita på næringslivskompetansen min etter to år i ferd med å gå ut.



ALLTID KLAR: Surfebrett og våtdrakt ligg parat i bilen. – Eg det verkeleg gode tilhøve, hender det at eg avlyser møte for å få eit par timar i bølgiene, fortel Gunnar Neset.

Valet var med andre ord enkelt då Gunnar Neset fekk tilbod om å koma attende til Shell Norge for å jobba som personalansvarleg. Han blei «headhunta», takka ja, og har sidan halde seg i olja.

## Menneskelege ressursar

– HR står for Human Resources, så mandatet ligg eigentleg i namnet. Korleis bruke den menneskelege ressursen du har, til beste for bedrifta? I denne samanhengen er rekruttering og utvikling av leiarar svært viktig. Det blir ofte sagt at medarbeidarar ikkje forlèt bedrifter, dei forlèt leiarar. Det stemmer.

Gunnar Neset fortel vidare korleis ein ikkje nødvendigvis bør leita etter folk ein likar, og heller ikkje etter den beste teknikaren, når ein set saman eit arbeidslag.

– God friksjon er viktig, og ein god leiar kan ikkje vera redd for slikt mangfald.



**FLYT:** – Når eg står på bølga, er det uråd å tenka på noko anna. Det er ei meditativ oppleving som gjev meg glede, energi og ro.



– *Kva har psykologidentiteten å seia for jobben du gjer her i Shell?*

– For det første gjev den meg ein jobbmessig tryggleik slik at eg tør å seia det eg meiner, uavhengig av samanhengen. Eg gidd ikkje pynta på situasjonar, og dette har eg alltid opplevd gjev respekt. Det er tryggleiksbiten ved det å vera psykolog. I tillegg gjev kunnskapar om organisasjonspsykologi ein god plattform som fasilitator.

Han kan til dømes bryta inn i samtalen i møter han tek del i, med små intervensjonar som gjer møtekvaliteten betre. Det kan vera snakk om å spørja ein av deltakarane: «Kva meinte du då du sa det?», eller kommentera den pågåande kommunikasjonsprosessen, ofte med utgangspunkt i si eiga oppleving: «Då du sa det, merkte eg at eg ...» Det siste kallar han eit typisk psykologtriks som er med på å ufarleggjera situasjonen for andre.

– Eg nyttar gjerne eigne kjensler som valid innputt for interaksjon, seier han, og ler litt av sitt eige språk, som er blitt svært farga av at engelsk (eller «shellsk», som nokon vel å kalla det litt særleine internasjonale anglo-målføret) er arbeidsspråket i heile konsernet.

– Med ei mor som er både norsk- og engelsklærer, får eg ofte høyra det, seier Gunnar Neset.

## Gråsoner

– *Du sa tidlegare at du alltid har aspirert til leiing. Er det noko du seier høgt i korridorane her? Det er ikkje alle miljø der slike utsegner ville blitt teke vel imot ...*

– Det er heilt greitt å seia slike ting her. Det er nesten forventa. Dersom du ikkje har lyst til å utvikla deg og veksa, kvifor er du her då i det heile? Det er sjølvsgt gode teke at ein er nøgd på eit visst nivå, men sjølv håpar eg om nokre år å vera HR-direktør i utlandet ein stad, til dømes i India. Så er det jo andre dyktige medarbeidarar som ønskjer det same, og det kan godt bli ein av dei, men eg ønskjer det òg.

– *Kan du formulera i nokre «punchlines» kva som fascinerer deg ved HR-arbeidet?*

Gunnar Neset ser opp i taket og nøler med å svara. Det viser seg å ikkje vera fordi han finn spørsmålet tåpeleg.

– Der har eg mange ... kvar skal eg byrja? Det er så mangfaldig. Det handlar om å taka vare på individ sine behov og rettar. Samstundes handlar det om å hjelpa bedrifta til å utvikla seg og vera konkurransedyktig, og dei ulike interessene kan ofte vera inkompatible. HR er viktig nett når det kjem til det å handtera situasjonar der det ikkje finst anten/eller-svar. Dette er òg eit felt der psykologi er viktig. Det handlar mykje om å hjelpa den ingeniørstyrte anten/eller-kulturen å anerkjenna og akseptera at det finst grå område utan gode svar.

Det er ikkje til å koma unna at Gunnar Neset er litt av ein framand fugl i olja, men det verkar som han likevel maktar å halda fjøra sine reine.

– Det er i veldig stor grad ei ingeniørbedrift, og eg veit ikkje om andre psykologar her. Det hender sjølvsgt eg smiler litt i skjegget av menneska rundt meg som dedikerer liva sine til maskiner og prosessar. Men samstundes anerkjenner eg at det gjev resultat, og at dei lever og brenn for den typen arbeid.



ELDSJEL: Gunnar Neset er nestleiar og pressekontakt i Norsk Surfforbund.

## Harde realitetar

– *Korleis er det å representera den mjuke vitskapen psykologi i møte med ein så hard kultur?*

– Eg opplever psykologien som veldig hard vitskap. Den handlar om forskjellar mellom menneske, vurdering av kompetanse og normalfordeling. I jungelen av meiningar kan eg presentera vitskap. Den tøffe kunna frå læringspsykologien og angst- og depresjonsfeltet hjelper meg òg i HR-yrket. Dersom ein er for mjuk i denne jobben, blir ein raskt utbrent.

Psykologen Gunnar Neset har sjølv lært seg å akseptera dei beinharde økonomiske realitetane jobben i eit moderne oljeselskap, eller i heile næringslivet for den del, fører med seg.

– Vi er konkurranseutsette, og blir heile tida målte mot investorar og konkurrentar. Ein må alltid vera best og utvikla og forbetra alt, også dei menneskelege ressursane. Dersom ein ikkje er dugande til å konkurrera, har ein heller ikkje livsrett. Om ein ikkje klarar å vera ein del av verdiskapinga, har ein heller ingenting der å gjera. Dette gjer at ein til ulike tider må opp- og nedbemanna. Dessutan vil det alltid vera nokon i ei bedrift som ikkje meistar arbeidsdagen.

– *Går det an å formidla dette til folk utan at dei kjenner seg mindreverdige?*

– Av og til nyttar det ikkje, men andre gonger får vi formidla at du er eit fantastisk menneske, men passar ikkje her. Eg har sett døme på folk som har blomstra då dei kom over i ein annan samanheng. Vi tillegg nok ofte individet for stort ansvar, og har vanskeleg for å innsjå at konteksten òg har mykje å seia.



TRENG MANNSKAP: Draugen er ein av oljeplattformane Gunnar Neset har medansvar for.

Foto: A/S Norske Shell

## Sikkerheitskultur

Då eg for ein times tid sidan var på veg opp trappene saman med Gunnar Neset, bad han meg om å halda meg i gelenderet. Trappa var brei og trygg og bein, og ikkje var det vått på golvet. Eg begynte å lura litt på verten min, men skjøna det heile då han viste meg plakatane på veggen som oppmoda alle til å gjera det same. Det er altså ikkje bare han som er rar. Det er heile Shell.

– Det er ein høgrisikobransje, og heile organisasjonen er enormt fokusert på tryggleik, fortel Neset.

Dei same tryggingstiltaka gjeld på land som på plattformene. Organisasjonen skal drillast, frå topp til botn.

– Eg har vore ute på plattformer nokre gonger. Når ein går på smale nettingleiderar i stiv kuling med den iskalde Nordsjøen som frodar hundre meter under seg, forstår ein kvifor, seier personalleiaren.

– *Vi høyrer lite i media om ulukker i olja. Vil det seia at det er få?*

Neset dreg litt på det. Så kjem det, uventa personleg og tydeleg emosjonelt:

– I fjor miste over 30 menneske livet som følge av våre operasjonar.

Han tek seg god tid og uttalar orda roleg og tydeleg.

– Det vil seia at arbeidet vårt gjorde at over 30 menneske miste livet, og at fleire hundre pårørande blei direkte ramma. Det kjennest heilt jævleg, seier han, og eg sit på andre sida av bordet og merkar at eg trur på det.

– Eg er ikkje komfortabel med tryggleiken, og håpar aldri at eg blir det. Det er den viktigaste delen av jobben vi gjer.

## Privatpraksis

Trass i suksessen i næringslivet held Gunnar Neset fast ved ein liten privatpraksis på det lokale legesenteret i Risavika.

– Den ligg bare 200 meter oppi bakken her, fortel Gunnar Neset idet vi er på veg ut i bilen.

– Eg har bare 3–4 pasientar, men det hjelper meg til å halda faget ved like. Det gir meg energi og glede å kunna hjelpa menneske på den måten, seier han, og fortel at han er godt i gang med to av IAP sine spesialiseringar, i organisasjonspsykologi og klinisk vaksenpsykologi.

– Det er fantastisk gøy at det finst eit slikt spekter av forskjellige måtar å vera psykolog på. Faget er relevant i alle situasjonar der ein jobbar med menneske, og det gjer ein jo nær sagt uansett kva ein held på med. Det er eigentleg bare fantasien som set grenser, seier Gunnar Neset idet vi dreg for å dokumentera den andre store lidenskapen hans: bølgesurfing.