

Asbjørn Løve utfordrer psykologstanden

## **Næringslivet trenger dere**

Astri Vannebo

JournalistMaster of Management

Simon Øverås

Da Asbjørn Løve tok fatt på psykologistudiene, hadde han ingen idé om at det skulle føre ham til direktørsete i Nordens største selskap. Men her har han funnet sin faglige arena, med organisasjonsutvikling og endringer som sine fremste oppdrag.



**ORGANISASJONSPSYKOLOGEN:** Asbjørn Løve er direktør for slutføring og integrasjon i StatoilHydro.

På våre vandringar gjennom kantine og korridorer i StatoilHydros base på Forus utenfor Stavanger hilses det blidt til høyre og fra venstre. Her er han husvarm selv om han ikke er blant dem som bare lever for jobben. For denne direktøren har *familien* øverst på agendaen. Ikke helt daglig kost, kanskje, for en direktør som rapporterer direkte til konsernledelsen. Da er en mildt sagt nokså høyt på strå.

– Jeg er helt avhengig av å ha en balanse mellom hjem og jobb. Har jeg ikke det, fungerer jeg ikke godt noen av stedene, sier han. Han ser hvordan jobben for mange lett også kan bli den sosiale arenaen hvor livet utspiller seg i hele sin bredde, fra faglige utfordringer til bursdagskake. Men Asbjørn Løve tror vi trenger mer, og han har sett hvordan folk kan bli sugd opp av jobben. Han tror ikke det er særlig sunt, og er klar overfor sine medarbeidere: Kom dere ut! Spill bowling. Drikk øl. Ta en prat med en god kollega. Men gjør det helst andre steder enn her når klokka er over fem.

Etter at det ble klart at det gikk mot fusjon, og de ansatte i Hydro og Statoil på alvor skulle lære seg å leke sammen, hadde Asbjørn Løve sentrale oppgaver i arbeidet med deler av integrasjonen fram mot dag 1, altså fram mot 1. Oktober 2007. I dag er han ikke lenger organisasjonspsykolog i Statoil, men i StatoilHydro, hvor han i egenskap av «direktør for slutføring og integrasjon» leder et konserninitiativ som viderefører integrasjonsarbeidet på tvers av konsernet. Han har et implementeringsansvar for alle de førti landene som StatoilHydro er inne i, med ansvar for å innføre felles måter å jobbe på.

## Stolt av faget

Selv om han nå har vært leder i tolv år, er han svært bevisst på sin faglige rolle som psykolog. Han er stolt av faget sitt og den anvendelsen han finner for det, innenfor et enormt spenn av oppgaver og utfordringer.

– Psykologiens tilnærminger har forsynt meg med en strålende allmennutdanning, som samlet gir meg en innholdsrik verktøykasse for problemløsning, sier han. I praksis er det for det første viktig å vite at en *har* en verktøykasse, mener han, dernest at en må kunne *oversette* den for andre. Når han har å gjøre med ingeniører eller økonomer, må han omsette egne teoribegreper til et språk som også forstås av andre.

Dette at psykologisk metodikk på sett og vis må oversettes til den praktiske arenaen, mener han lærestedene i stor grad «hemmeligholder». Han har åpenbart lite til overs for den snevre tenkningen som han mener preger mye av studiet og standen. Selv ønsker han *ikke* å diskvalifisere organisasjonskonsulenter som har plukket opp litt psykologi her og der, på kurs eller på BI. Da finner han det mer betenkelig at psykologer så ensidig orienterer seg mot det kliniske feltet, mot det som er sykt eller dysfunksjonelt, mot helsevesen og behandling. Det blir for snevert. Psykologer bør også rette seg inn mot samfunnet for øvrig. Handelshøyskolen BI omtaler han som «en næringslivsidé som har trukket akademia til seg, men med en mer pragmatisk tilnærming til problemløsning».

– Innebærer det også en mulig forflatning av faget?

– Det er vel alltid en fare for det, sier han, med tanke på at psykologiske metoder nå er en del av pakka i hele *management consulting*-bransjen. Han undrer seg like fullt over at psykologstanden ikke er mer opptatt av å se hvordan faget kan brukes, og faktisk aktivt går inn og definerer hvordan det skal være.

– Næringslivet har bruk for psykologisk kompetanse, sier han, og anbefaler organisasjonspsykologi som et spennende felt å jobbe på.

## Musikalsk omvei

Asbjørn Løve har tatt noen morsomme omveier før han landet på psykologien, og kan blant annet se tilbake på en respektabel musikerkarriere. Som cellist kunne han bli nevnt i samme åndedrag som Truls Mørk eller Aage Kvalbein, og ble endog nominert til Spelemann. Etter seks år med studier, og to år som profesjonell solist, ønsket han seg en annen tilværelse. Han vaklet litt mellom filosofi og psykologi, men fant snart ut at det bare *måtte* bli psykologi. Siden har han aldri angret på at han hadde forlot musikerlivet. Ikke lengter han tilbake heller. *Been there. Done that.*

Han kom seg igjennom studiet i ekspressfart, med full jobb innenfor psykisk helsevern ved siden av. Med hovedoppgave i nevropsykologi og med prosjektarbeid innenfor sosialpsykologi følte han klart at han i sin siste praksisperiode ønsket seg organisasjonspsykologi.

– Det var absolutt ingen steder som bød seg frem. Jeg måtte finne ut av alt selv, sier han, og lyktes i å skaffe seg praksisplass i Norsk Hydro.

– Jeg ble kastet ut i det, forteller han.

– Det var moro! Det var noe i det som traff meg. Jeg hadde en usannsynlig bratt læringskurve, og måtte bryne meg på å samarbeide med andre faggrupper. De kunne snakke om budsjetter og strategiske rammer. Alt gikk i et helt annet språk enn jeg hadde lært meg. Samtidig så jeg at modellene de opererte med, også hadde sine begrensninger.

## Endringslederen

Etter *ei* uke på jobb, i sin første praksis som organisasjonspsykolog, ble han sendt til Tyskland, til en av Hydros fabrikker i Rostock, til en bedrift preget av omstilling og nedbemanning, fra 3500 til 250 ansatte. Asbjørn Løve kom inn i slutfasen, hvor *stabilisering* ble en primær oppgave.

– En episode jeg ennå husker veldig godt, var da to tilsatte ble tatt for å ha sveiset på noen gassførende ledninger på natta, antakeligvis i en eller annen form for rus. Den stedlige ledelsen hadde *ett* umiddelbart tilsvaret til hendelsen: Si dem opp!

Noe sa den ferske praktikanten at dette ikke var veien å gå: Stopp en hal! Hver og én av medarbeiderne her har mistet ti av elleve av sine kolleger. Det er ikke umulig at vi her kan ha å gjøre med posttraumatisk stressyndrom, som kan føre til irrasjonelle handlinger. Disse to visste utmerket godt at de hadde gjort noe galt. Men hvorfor hadde de gjort det? Det ble et vesentlig spørsmål, som jeg tror utvidet forståelsen hos de øvrige i ledelsen, sier han. Et tidlig, om lite, eksempel på hvordan han drar med seg den psykologiske tenkemåten hele veien. Selv i store settinger forsøker han å ikke miste enkeltmennesket av syne.

Etter én måneds kaoshåndtering i Tyskland, var praktikanten ansatt i Hydro, med endringsledelse som spesialt. Og bare to år senere kom Statoil og inviterte ham over til seg i Stavanger. At hans store kjærlighet, Cathrine, kom fra denne byen, veide også med i beslutningen.

## Forlenget haleproduksjon

I Statoil ble han først satt til å lede det interne organisasjons- og lederutviklingsmiljøet. Deretter bar det over i drift, hvor han med hell ledet effektiviseringsarbeidene for forlenget haleproduksjon på Statfjord og Gullfaks. Haleproduksjonen er hva som gjenstår av olje når det meste er tatt opp, og det ikke lenger ville være lønnsomt med full bemanning og fullt kjøp. Etter 25 år i drift ville den normale

gangen være å selge unna haleproduksjonen.. Ved selv å ta grep om denne produksjonen kunne Statoil holde det gående 15–20 år lenger enn om de hadde solgt unna.

En ny organisasjonsstruktur og nye arbeidsformer førte til en reduksjon av løpende kostnader på 1,2 milliarder kroner. Petroleumstilsynet fulgte med som en smed – og endte med å berømme prosessen med diplom. Ryktene om den norske rasjonaliseringen nådde også *Petrobras* i Brasil. Dette ville de høre mer om! Der var de nok mest opptatt av å høre om inntjeningsgevinsten. For oss kan det synes som at Asbjørn Løve er vel så stolt av hvordan omstillingsprosessen fortonet seg for de 220 medarbeiderne som mistet jobbene sine på feltet.

– Jeg var opptatt av å finne en god løsning for hver enkelt, sier han. Burde vedkommende bli på feltet? Eventuelt for hvor lenge? Hva slags egnet plass kunne de finne på land? I eller utenfor Statoil? Fra verktøykassa si hentet organisasjonspsykologen fram «involvering», og ord som «å bli sett» og «å bli spurt». Hovedavtalens paragraf 9 er da også klar på det punktet, om å involvere, og psykologen gjorde lovens ord til sine.

– Vi hadde vel bortimot femti arbeidsgrupper i gang, hvor alle ble utfordret til å legge fram tre ulike løsningsforslag, forteller han. Flere av de involverte ble intervjuet mange år senere, og bedriftsavisene hadde da, ifølge Asbjørn Løve, bare positive historier å berette om.

## Psykolog på plattform

Neste stopp var Statfjord A. Her var han øverste ansvarlig for en oljeplattform, som han selv beskriver som en gedigen fabrikk langt ute i havet, med 250 personer om bord og en daglig omsetning på flere titalls millioner kroner. Det var første gang noen dristet seg til å ansette en psykolog i en sånn stilling.

– Jeg husker godt da jeg ble presentert for første gang. Mannfolka i kjeledress klødde seg nok litt i hodet. En psykolog som leder på plattformen? Det hadde de ikke sett før. Og ingen andre heller, ikke på norsk sokkel i alle fall. Men de fant åpenbart tonen. I dag er det «hei Asbjørn» og «så kjekt» om han skulle støte på noen av dem. Fabrikken Statfjord A leverte som den skulle i de to årene Asbjørn var sjef.

– Vi forbedret HMS-resultatene med nærmere 70 %, og det siste året hadde vi en regularitet på mellom 98 og 99 % på anlegget, forteller han stolt. Det betyr at anlegget produserte for fullt så å si døgnet rundt, sju dager i uka, hele året. Det var ikke mange som trodde den eldste plattformen i selskapets portefølje var i stand til noe sånt.

– Det var kult at det funka, sier han i ettertid, og minnes med glede hyggelige kommentar som «Asbjørn, du hører jo på oss. Du lytter jo til hva vi har å si ...»

– Et viktig redskap i verktøykassa ...?

– Jeg er opptatt av folk. Jeg er nysgjerrig på hva de mener, på hva de har å si!

## Balanse

To store organisasjoner skal vokse seg sammen. Statoil, med sine 26 000 ansatte, og Hydro, med sine 5000. Å lykkes med å få 31 000 individer til å trekke i samme retning er knapt gjort over natta.

– Fusjonsprosessen vil ta enda to år. Vi er veldig godt på vei til å lykkes, sier han og mener å se en uttalt vilje rundt seg alle vegne: «Dette skal vi få til». Men jobben med sammensyningen er ikke ferdig når punktum settes for fusjonsprosessen. Ifølge teorien tar det gjerne fem–seks år å bygge en ny organisasjonskultur. Og underveis må organisasjonen virke.

Midt oppi dette pleier organisasjonspsykologen balansen mellom jobb og privatliv, med rause rom for samvær med familien: Kona Cathrine og sønnene Dag Olav (10), Andreas (8) og datteren Marthe Elise på fem. Cathrine, som både er sykepleier og soneterapeut, jobber 70 % i egen praksis, men har for øvrig valgt å anvende omsorgsyrket sitt på det nære. Ungene er verken i barnehage eller på SFO. Et valg enkelte nok vil stusse over, men foreldrene Asbjørn og Cathrine har valgt utradisjonelt, og forsøker heller å balansere sine gjøremål på en måte som skaper rikelig med familietid.

– Jeg har vært helt tydelig på at jeg må ha rammer som muliggjør dette. For å være en god medarbeider her på jobben må hjemmearenaen også fungere godt, sier han og anser slike forhold som vesentlige innslag i fortellingen om seg selv som person.

– *Er du en idealist?*

– Jeg har i alle fall høye idealer.

– *Møter du noen motvilje når du kommer med «psykologipratet» ditt?*

– Overhodet ikke. Hele organisasjonen er mer som en svamp, som tørster etter mer kunnskap. Og det er kanskje ikke så rart? Det er jo *mennesker* vi jobber med her.



**PÅ HJEMMEBANE:** Direktøren er svært bevisst på å pleie balansen mellom jobb og familieliv. Her i muntert spill med kona Cathrine og barna Andreas (8), Marthe Elise (5) og Dag Olav (10).

## Organisasjonspsykologi

- Organisasjonspsykologi omfatter psykologi innenfor organisasjoner og grupper, og ledelsen av disse.

- Tradisjonelt har mange organisasjonspsykologer vært knyttet til næringslivet, men også helsetjenesten benytter seg i økende grad av organisasjonspsykologer. Mange jobber med endringsprosesser.
- Organisasjonspsykologer jobber bredt – med lederutvikling, konflikter og konfliktløsning, organisasjonsutvikling, medarbeiderutvikling, motivasjon eller tiltak mot mobbing på arbeidsplassen.
- Sentrale temaer i studiet vil være organisasjonsteori, opplæring, veiledning og trening av personell, personalutvikling, lederutvikling, arbeidsmiljøspørsmål, endrings- og utredningsarbeid, konflikt og konflikthåndtering, seleksjon og rekruttering, organisasjonskultur og organisasjonsklima og dannning og utvikling av grupper og team på arbeidsplassen.
- Organisasjonspsykologi – for et humant arbeidsliv!

CV ASBJØRN LØVE (42)



- Direktør for integrasjon av Statoil og Hydro
- StatoilHydro har 31 000 ansatte. 26 000 fra Statoil. 5000 fra Hydro
- Mangfoldig praksis som organisasjonspsykolog og leder på sokkel og på land
- Forskning og undervisning ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo
- Cand. psychol. (organisasjoner og klinisk)
- Mastergrad i musikk med cello som instrument