

Oslo, mars 2015

Kjære leser

ISCO Group har i over 30 år bidratt til å utvikle og flytte virksomheter ved å identifisere rett strategisk kompetanse. Mye har endret seg i arbeidslivet siden vi startet opp, det gjelder også forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Det er en fattig trøst å mene at ting var så mye bedre før. Ledelse kan også gå av moten. Som lederutvelgere møter vi i dag også ambisiøse talenter som ønsker å realisere seg og få utnyttet sitt potensiale. Det finnes mange meninger og generaliseringer rundt hvordan «curlinggenerasjonen», eller «generasjon Y» skal ledes. I møtet med den nye generasjonen arbeidstagere er det definitivt grunn til å spørre seg om god ledelse er det samme nå som for 30 år siden?

Vi er så heldige å ha med oss forskningsleder ved Fafo og professor i sosiologi, Jon Rogstad som forfatter av denne utgave av ISCO Group Communication. Rogstad peker på fem symptomer han mener er avgjørende for å forstå relasjonen mellom dagens arbeidsgivere og arbeidstakere, og forventingene de har til hverandre. Vi håper artikkelen vil være til inspirasjon.

God påske!

Med vennlig hilsen

ISCO Group AS

Ole Petter Melleby
adm. direktør

Ps: Følg oss også gjerne på LinkedIn.

ISCO Group Communication

Nr. 1/2015
27. årgang

IDOL-generasjonen

av

Jon Rogstad
Forskningsleder Fafo og professor ved NTNU

ISCO Group
IIC Partners
Executive Search Worldwide

IDOL-generasjonen

Det rykker ufrivillig i smilemusklene. Mens kjenningsmelodien gjaller småløper programleiderne, Thomas og Harald, over skjermen og inn i stua. Alt mens de hilser innstudert til et jublende publikum. Thomas kommer først. Han er som alltid, målrettet og klar til å stille gjestene spørsmål, mens Harald kommer bak. Bevisst ubevisst, uten ironi, men med sjarm. Det er tid for *Senkveld*, og selv om vi skriver 2015 skal TV-lyden ganske snart bringe seerne tilbake i tid. Det skjer når gjestene utfordres til å følge Morten Harkets vokale krumspring på låta «Take on me».

Musikken tar meg tilbake til 1985. Året da «Take on me» startet den strabasjose veien oppover hitlistene i USA og i England. 1985 var også året da TV-programmet *Kvitt eller dobbelt* ble relansert, med Knut Bjørnsen som programleder. Utenfor TV-ruta var det en gryende jappetid og uant frihetsfølelse som tilsynelatende fulgte av muligheten for å kjøpe brød etter kl. 17 på ettermiddagen. Egentlig virket alt mulig våren i 1985.

I alle fall for meg. Jeg var russ. Og friheten som fulgte etter år med skolegang skulle markeres med en interrail nedover i Europa. Vi var fem kompiser som skulle på tur. Uten tanke på morgendagen, studier og framtid famlet vi oss nedover fra festival i Roskilde, via okser i Pamplona, til små og skitne hoteller i Barcelona. Det var sommer, livet og det var frihet.

Nå undres du sikkert, kjære leser, hva «Take on me», «1985» og *Senkveld* har å gjøre i en ISCO Group-publikasjon. Men som du snart vil se, endringene fra 30 år siden, er relevante om du vil forstå arbeidslivet i dag, og derigjennom hva slags utfordringer ledere

møter. I denne teksten vil jeg derfor trekke fram fem utviklingstrekk i samfunnet. Disse fem kan grunnleggende sett forstås som symptomer, som på ulike måter er avgjørende for å forstå dagens relasjon mellom arbeidsgivere og arbeidstakere.

Første symptom: En tett generasjonskløft

I utgangspunktet er det trivielt å peke på at mye har endret seg i løpet av de siste 30 årene. Likeså at det meste har blitt til det bedre. Hva som er mer påfallende er at vi har fått masse ting de fleste nå ikke kan leve uten. For mange er det for eksempel like lite aktuelt å kvitte seg med smarttelefonen, som det er å iføre seg pastellfargede klær med skulderputer.

Ikke alle endringene er like åpenbare, uten at det gjør dem mindre viktige av den grunn. Ta følgende illustrerende eksempel: En kollega lurte på tips til hoteller i Barcelona. Anledningen var at hennes 18 år gamle datter skulle på helgetur dit. Mimring om interrail og forslag til billige hoteller viste seg ganske raskt kun å være av kuriøs interesse. Det skyldtes ikke at de aktuelle hotellene nå var stengt. Nei, men tostjerners hoteller, eller hosteller, var uaktuelle for dagens unge, fikk vi høre. Etter noen dager fikk vi vite at valget falt på et fire stjernes hotell, nær strand og La Rambla.

Beslutningen om hotell kan tolkes som svar på et spørsmål som aldri var stilt. Svaret er at kollegaens unge datter har de samme forventningene som dagens voksne når det gjelder hotellstandard. Det er ikke lenger slik at de unge foretrekker eller kun har råd til å bo på typiske ungdomssteder, tvert om. Følgelig er det hensiktsmessig å spørre foreldrene og deres kolleger om råd, noe som absolutt ikke ga mening da jeg skulle på interrail for 30 år

siden. Kort sagt, det kan synes som om noen av forskjellene mellom generasjonene er utvisket når det gjelder forventinger til hva som er det gode liv.

Nå skal det selvsagt ikke utelukkes at det er noe særskilt med min kollegas datter. At hun er spesielt snobbete, og at historien om hotellet i Barcelona ikke kan tolkes som uttrykk for noe annet enn snobbens evige og utilslørte glede over å ligge i front hva gjelder unødige forbruk. Tre indikasjoner kan imidlertid anføres for å underbygge at historien om hotellpreferansene i Barcelona speiler mer omsegripende samfunnsprosesser. For å ta det svakeste argumentet først. Jeg kjenner familien, og jeg har ikke inntrykk av at de er en snobbete familie som skiller seg fra mange andre familier. Nå vil noen kanskje sette spørsmålsteget ved mine vurderinger av snobbethet, derfor har jeg flere argumenter som indikerer at vi er omtaler en større trend.

Et annet tema er hvor godt egnet hotellpreferanser er som mål på forventninger og generasjonsforskjeller. Men som NOVA-forsker Helene Aarseth påpeker, har det vært store endringer knyttet til det å være forelder. Først var det «forhandlingsforeldre», så ble det «curlingforeldre» og senere «helikopterforeldre». Nå er det mer aktuelt med det hun omtaler som «vennskapsforeldre».¹ En betegnelse hun har utviklet på bakgrunn av at man har spurt hele 60.000 unge, hvorav hele ni av ti forteller at de er fornøyde med foreldrene sine. Ikke til å undres da at dagens unge også spør sine foreldre om reisetips. Det er vel hva man har venner for.

¹

http://www.aftenbladet.no/familieogoppvekst/Hei_-foreldre--dere-er-tidenes-beste-498503_1.snd

En tredje indikasjon på betydningen av Barcelona-historien; min kollegas samtale med sin datter fikk meg til å gjennomføre et lite og ubetalt forskningsprosjekt. Ved å hente fram bilder fra turen i 1985, var det mulig å identifisere hotellet vi bodde på for 30 år siden. Jeg googlet navnet. En kort telefon, og vips fikk jeg vite at det fortsatt var i full drift. At hotellet alltid var fullt, og med ventelister i høysesongen. Men så kom det jeg ikke helt hadde tenkt på. Jo, nordmenn, fikk jeg vite, de kom ikke lenger: «Dere sluttet å komme til oss for 10 år siden», ble jeg fortalt. Nå har visst nordmenn til felles at de forventer en annen og høyere hotellstandard enn hva vi gjorde tidligere.

Om det ikke er så store forskjeller mellom generasjonene i Norge, er det desto større ulikhet mellom nordmenn og andre folk i Europa. Vi lever i en oljesmurt velstand, hvor «Finanskrise» har vært en overskrift forbeholdt avisenes utenrikssider. Et bilde dukker opp på netthinnen. Det er Sir Alex Ferguson som fortalte om utfordringen med å være manager i Manchester United. Den vanskeligste delen av jobben, i følge Ferguson, var å få absurd overbetalte 20-åringer til å stå på og å gjøre en skikkelig jobb. Hver dag. Jeg hører meg selv hviske: I verdens målestokk har kanskje alle nordmenn plass i Manchester United.

Andre symptom: Gamle vil alltid kritisere unge

Dersom den foregående beskrivelsen er i nærheten av å være riktig, er det lett å bli nostalgisk, moraliserende og bekymret. For hvordan skal man egentlig forstå dagens unge? Snart har alle bokstavene i alfabetet blitt tatt i bruk for å sirkle inn hvem de er og hva de står for – generasjon X, generasjon Z,

generasjon lydige osv. Et fellestrekk ved alle diskusjonene er likevel at etikettene som settes, gjøres av folk som både er eldre og mer erfarne. Eldre og mer erfarne synes alt var bedre før. Merkelig nok er referansen til dette mytiske «før» alltid lett å tidsfeste. Uten unntak referer det nemlig til tiden da de selv var unge.

Siste bidragsyter i debatten er sosiologen, Gunnar Aakvaag. I en kronikk i *Aftenposten* går han hardt ut mot de unge.² Han kritiserer dem for ikke å fremme noe nytt, eller mer konkret, at de som er født på 1980- og 1990-tallet mangler et felles politisk prosjekt som utfordrer det bestående. Man kan selvsagt gjøre et poeng av at en mann som selv har begått en bok med den megetsigende tittelen, *Frihet. Et essay om å leve sitt eget liv*, starter litt i motbakke når han kritiserer unge for å mangle et kollektivt prosjekt.³ I det minste refererer ikke frihet til fellesskap i samme grad som likhet, som gir assosiasjoner til det norske nasjonalordet, dugnad. Poenget er at Aakvaags uttalelse kanskje forteller mer om Aakvaag enn om generasjonen han prøver å beskrive. Sikkert er det at hans påstand er snublende nær noe Rune Slagstad uttalte i 2009. Den gangen hevdet Slagstad at unge akademikere er for usynlige og at de ikke deltok i det offentlige ordskiftet på en måte som Slagstad fant å leve opp til det han definerte som en akseptabel akademisk standard. Han fikk selvsagt motsvar fra de unge, og oppnådde dermed akkurat det han

²

<http://www.aftenposten.no/mening/kronikker/Hva-skal-dagens-unge-bruke-stemmeretten-til-7295510.html>

³ Aakvaag, G. (2013), *Frihet, Et essay om å leve sitt eget liv*. Oslo: Universitetsforlaget

håpet – oppmerksomhet på akademikernes scene – Klassekampen og Morgenbladet.⁴

Vi skal straks komme tilbake til scenen som metafor og som et sted for å forstå dagens generasjon. Før det er det relevant å avslutte om Slagstad og Aakvaag med å påpeke at mens Slagstad ble født i 1945, ble Aakvaag født i 1972. Det mest oppsiktsvekkende er ikke at de gamle kritiserer de unge for ikke å gjøre sakene på en måte som speiler de gamle. Gamle vil alltid kritisere unge for ikke å være det de gamle mente at de var da de selv var unge. Det rare er at Aakvaag ble gammel mens han var fortsatt ung.

Nok om dem. Det gir lite å kritisere de unge. De er ikke annet enn hva de gamle gjør dem til.

Tredje symptom: Fra innhold til form

I denne teksten er det mer relevant å trekke opp koblingen mellom de unges forventninger om egne muligheter, og hvordan form ofte synes å trumfe innhold i samfunnsorganiseringen. Begge deler ble klart for meg da jeg for en tid tilbake lanserte en rapport om jobbintervjuet.⁵ Rapporten var resultat av et forskningsprosjekt jeg og kollega, Erika Braanen Sterri, hadde gjennomført. Inspirert av filmen, *Salmer fra kjøkkenet*, samlet vi inn data gjennom å være til stede på faktiske jobbintervjuer, for på den måten å få innblikk i møtet mellom jobbsøkere og arbeidsgivere. Altså hvordan jobbintervjuet arter seg, hvordan

⁴ <http://pahoyden.no/2009/03/unge-forskere-slar-tilbake>

⁵ Rogstad, J. og E.B. Sterri (2014), «Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter» *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Rapport nr. 33. Oslo: Fafo

aktørene forstår situasjonen og hva det legges vekt på i vurderingen av søkere.

Når det gjelder selve vurderingen av kandidatene, var vi særlig opptatt av hvordan arbeidsgiverne spør om, og vektet formelle kvalifikasjonene mot sosiale ferdigheter. Som analytisk grep brukte vi et skille som er særlig forbundet med Erving Goffman, som skiller mellom «frontstage» og «backstage».⁶ Det førstnevnte er situasjoner preget av at man gjør noe foran andre og er bevisst hvordan andre oppfatter en. Det andre, en backstage-situasjon, dreier seg mer om hvordan en person framtrer når «guarden er nede». Jobbintervjuet kan således sies å være en ekstrem variant av en frontstage-situasjon, samtidig som målet med intervjuet – gitt at en søker som blir innkalt til et intervju er kvalifisert for jobben – er å få tak i hvem personen er bak fasaden. Et interessant funn er at arbeidsgivere flest oppfatter seg selv som påfallende gode menneskekjennere, ved at de gjennom et kort jobbintervju mener å kunne avgjøre hvordan en person *egentlig* er. På bakgrunn av en typisk frontstage-situasjon mener de følgelig å kunne trekke sikre slutninger om hvordan en person er når vedkommende er backstage. Dette er vurderinger som avgjør om en søker anses for å være «personlig egnet» for en jobb eller ikke.

Jeg skal ikke her gå inn i alle sidene ved rapporten, men nøye meg med å si noe mer generelt om jobbintervjuet som metode for rekruttering. Et inntrykk fra datainnsamlingen er nemlig at de aller fleste virksomheter bruker jobbintervju, i mer eller mindre strukturert form. Noe som i praksis innebærer at arbeidsgiverne bruker magefølelse og

subjektive vurderinger som rettesnor. Man kan ikke annet enn å overraskes over hvor lite virksomhetene problematiserer at de i så stor grad legger vekt på forhold som ikke er transparente, og som heller ikke kan begrunnes rasjonelt utover kjemi og følelser.

I analysene sammenliknet vi jobbintervjuet med det å være på date. Man vet ikke på forhånd helt hva man ser etter, akkurat som man ikke kan gi en uttømmende forklaring på hva man falt for. Etter lanseringen argumenterte Elin Ørjasæter langs samme akse. Hun hevdet at norske sjefer brukte jobbintervjuet for å finne seg en ny bestevenn.⁷ Når det er sagt er man veldig bekymret for feilansettelser. De er dyre – i gjennomsnitt koster en ansettelse om lag 600 000 i Norge.

Gitt at det er riktig at mange arbeidsgivere bruker mer tid på å se hvordan man framstår på en type audition enn hva man kan som er direkte relevant for jobben (de færreste skal jo stå på en scene), er det rimelig å hevde at form trumfer innhold. Samtidig er det selvsagt en del jobber hvor det kommunikative er relevant. Som Petter Stordalen har sagt; «hotellgjester ser ikke på de ansattes CVer, de ser etter glimt i øyet.»

Hva da med de unge, er det meningsfullt å kalle dem for Idol-generasjonen? Tja, kanskje betegnelsen er mer treffende på dagens arbeidsgivere, som synes å være inspirert av grepene fra *Idol* og liknende programmer når de skal rekruttere nye medarbeidere. Sikkert er det at arbeidssøkere er vant til å bli vurdert på form og

⁶ Goffman, E. (1959), *The presentation of Self in Everyday Life*. University of Edinburgh Social Sciences Research Center: Anchor Books Edition.

⁷ <http://www.nrk.no/norge/orjasaeter-om-sjefer-og-ansettelse-1.11921376>

presentasjon. På den måten er dette en gruppe som i stor grad er det de evner å presentere seg som. Kort sagt, det viktigste er ikke hva de kan, men hva arbeidsgiverne tror de kan.

Fjerde symptom: Store selvbilder og små ferdigheter

For å holde oss til *Idol*, kan det synes at mange unge har påfallende stor selvtillit og ditto lite talent. Likevel stiller de opp i beste sendetid, for så å løpe gråtende ut når de tilsynelatende for første gang i sitt liv får høre at sangstemmen nok egner seg best for hjemmebruk. For det er de færreste som noen gang har hørt at de bare er sånn «midt på treet». Og fra vondt til verre, de har neppe heller hørt at middels godt ofte kan være helt ok. Bare ikke på Idolscenen en fredag kveld. Man kan undres over hvordan og når mange fikk den selvtilliten som kreves for å flytte scenen fra dusjen hjemme til Chateau Neuf. At de faktisk tenker at det jo både er rett og rimelig at verden får innblikk i mitt grenseløse talent. Satt på spissen bruker de unge sin frihet i dag til å spre sitt ofte middelmådige talent utover landet, ut fra en forventning om at alle mener dette er god underholdning. Med dette som bakteppe vil en lederutfordring være å motivere og koordinere mennesker som selv oppfatter seg som en gave til ethvert hjem på fredagskvelden.

Hva er så kontrasten til *Idol*? Kontraster er som kjent nyttige fordi det er en måte å se konturene klarere. Når det gjelder *Idol* trenger man ikke å lete lenge. Faktisk har jeg allerede lansert kontrasten. Også her er 1985 avgjørende - året da *Kvitt eller dobbelt* ble relansert. Et TV-program som var like enkelt som det var genialt. En mann eller dame i et

lite bur med hodetelefoner over ørene. Det avgjørende var at dette var en person som besatt tilnærmet utømmelig kunnskap om et eller annet sært emne. Med andre ord: om *Idol* er form med lite innhold, er *Kvitt eller dobbelt* innhold med lite form.

Det er akkurat når jeg skriver dette at jeg kjenner på en bekymring. En bekymring som gjør at jeg håper at dere, leserne, tenker at jeg har skrevet meg bort. La den ene anekdoten og tankespinnet ta det andre. Men uroen slipper ikke helt taket. Tenk om det jeg skriver er riktig. At vi på samme tid har et samfunn hvor form trumfer innhold, samtidig som vi hevder at vi skal være et kunnskapssamfunn. Hvilke krav stiller ikke denne utviklingen til framtidens ledere?

Femte symptom: Egalitet under press

I utgangspunktet er det åpenbart positivt at mange blant dagens unge har mye selvtillit. Samtidig er det grunn til uro for de flinke som mislykkes. Det er i den sammenheng skrevet mange artikler om unges psykiske helse, og frykten for å mislykkes. Dersom vi er det vi gjør, er det ikke så enkelt om man ikke har så mye å bedrive.

Når det gjelder forholdet mellom generasjonene er det jo også noe vakkert i at forskjellene mellom generasjonene viskes ut. Dette er en ny form for egalitet. Og egalitet er hellig i Norge. For det er ikke oljen, men egaliteten som er vår nasjonalskatt. Så vil noen spørre hva som tar slutt først, oljen eller egaliteten. Dem om det.

I prosjektet om jobbintervjuene har vi bedt arbeidsgivere beskrive sine drømmearbeidstakere. Svarene er interessante fordi de ikke spriker. Uansett om vi spør en

arbeidsgiver i offentlig sektor eller i privat sektor, som arbeider teknisk eller jobber med mennesker, er svaret en beskrivelse av samme person: Vi ser etter en som tar ansvar, men som ikke er for pushy. Kort sagt, de vil ha en de oppfatter som gjennomsnitt pluss. Da ser de etter en person som kan sin jantelov, mens det å passe inn vil si at de forstår hva det å passe inn betyr i en konkret bransje eller virksomhet.

Denne egaliteten finnes ikke over alt. Noe en bekjent erfarte da hun til egen overraskelse ble forfremmet til en mellomlederposisjon i et mediehus i selveste New York. Heftigere kan det ikke bli, sa noen. Jo, det kan det, svarte hun. Det heftigeste er at de ansatte skal avgjøre om jeg får fortsette som leder om ett år fra nå. Videre fortalte hun at hun hadde akseptert jobben på ett vilkår: «Det er at jeg slipper å flytte opp en etasje til de andre lederne. Jeg vil sitte sammen med dem jeg skal lede. Jeg vil ha dem rundt meg. De vil sikkert oppfatte det som om jeg prøver å kontrollere dem, noe som er selve utfordringen. Men det er ikke de som skal innynde seg hos meg, det er faktisk jeg som må innynde meg dem.»

Hennes beskrivelse er som når jobbsøkere ringer opp referanser på sine potensielle framtidige ledere. Generasjon Idol endrer på maktforholdene, noe som jo er en stor del av det nye kunnskapssamfunnet. For å lede kompetansebedrifter innebærer det at de ansatte kan mye mer enn lederen på gitte områder. Autoritet og legitimitet må derfor komme på andre måter enn de gjorde tidligere. Å lede i en kompetansebedrift er som å gjete katter.

Nettopp dét vet Thomas og Harald når de entrer scenen på *Senkveld*. De er bedre

fordi de er på scenen, men de vet at de aldri, ALDRI skal vise det, skryte av det. Harald er derfor selvsagt den viktigste. Hans sjarm består i å gjøre at det hele framstår litt mer klønete enn det trenger. Han er ikke ironisk, han er selvironisk. Det liker vi. Vi gjenkjenner i ham det vi selv ønsker å være.

Og som et lite PS. Thomas og Harald ledet første sesong av *Idol*.

Om forfatteren

Jon Rogstad er forskningsleder ved Fafo og professor ved NTNU, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Av utdanning er han sosiolog, med en doktorgrad fra Universitet i Oslo, men har også arbeidet som skuespiller ved Det Norske Teatret i Oslo. Rogstads forskningsinteresser spenner vidt, og et hovedtema er inkluderings- og ekskluderingsprosesser på arenaer som arbeidsliv, skole, sivilsamfunn og i politikk. Rogstad har publisert et stort antall artikler og bøker nasjonalt og internasjonalt. I 2012 ble artikkelen "Velmenende likegyldighet? Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus" kåret til den beste norskspråklige artikkel i 2012 av Norsk sosiologforening. Artikkelen er skrevet sammen med Kari Nyheim Solbrække, publisert i Sosiologisk tidsskrift (4) 20:315-338. I perioden 2004 – 2008 var Rogstad president for Norsk sosiologforening.

Følg Jon Rogstad på www.fafo.no

Jon Rogstad på twitter: [@rogstadjon](https://twitter.com/rogstadjon)

ISCO Group Communication

Publisert siste 10 år:

- 2005** Nr. 1/05 Professor Owe Wikström:
"Heathrow 11 p.m – On the risk of losing oneself"
- 2006** Nr. 1/06 Førsteamanuensis Lars Fr. H. Svendsen:
"Arbeid – til velsignelse eller forbannelse?"
- 2007** Nr. 1/07 Tidligere redaktør Per Egil Hegge:
"Er det så nøye da? – språk og troverdighet"
- Nr. 2/07 Siviløkonom Knut Isachsen
"Hva strategier er – og ikke er"
- 2008** Nr. 1/08 Statsviter, pianist og tennistalent Ingrid Røynesdal:
"Kunsten å møte talent – refleksjoner omkring talent og talentutvikling i musikk, idrett og næringsliv"
- Nr. 2/08 Journalist og forfatter Erik Bjørnskau:
"Da Carl Johan ble toppsjef i Sverige og Norge – en spektakulær lederrekruttering"
- 2009** Nr. 1/09 Professor Ivar Frønes:
"Uroens tid"
- Nr. 2/09 Dr. polit. Cathrine Holst:
"Europa og lederskap"
- 2010** Nr. 1/10 Professor emeritus Carl-Erik Grenness:
"Ledelse og tid"
- Nr. 2/10 Førsteamanuensis Espen Andersen:
"Fra McKinsey til Grandiosa – når er dyre råd gode?"
- 2011** Nr. 1/11 Professor Bjørn W. Hennestad:
"Kulturbevisst ledelse – hva innebærer det for deg?"
- 2012** Nr. 1/12 Professor Gudmund Hernes:
"The perfect match" – om rekruttering av ledere
- Nr. 2/12 Sosialantropolog Henning Kristoffersen
"I midtens rike"
- Nr. 3/12 Samfunnsdebattant og skribent Heidi Nordby Lunde
"Ærlighet i åpenhetens tid"
- 2013** Nr. 1/13 Tidligere adm. dir. Microsoft Hege Skryseth:
"Det nye arbeidslivet?"
- 2014** Nr. 1/14 Forskningsdirektør ved Det Norske Nobelinstitut Asle Toje:
"Hvorfor lyver ledere?"
- Nr. 2/14 Lege og fast skribent i Aftenposten Mohammad Usman Rana:
"Elefanten i rommet: Vesten mot islam?"

For tidligere utgaver, ta kontakt med oss

ISCO Group

www.iscogroup.no