

Ønsker ikke bankene å lære av fortidens feil?

Psykologiprofessoren Paul Moxnes kan selvsagt beskyldes for å be for sin syke mor når han klager over at den siste boken hans - *Psykologi og økonomi* - har fått en lunken mottakelse i bankkretser.

Men professoren har aldri vært redd for å stikke hodet frem. Han mener det er høyst berettiget å spørre om banknæringen i det hele tatt ønsker å lære av sine feil.

- Sparebankene og bankkulturen er tema for boken. Jeg forsket på psykologiske faktorer i sparebankenes arbeidsmiljø først på 80-tallet og kombinerte disse dataene med økonomiske data fra kriseårene for å se om man med utgangspunkt i de psykologiske variablene kunne ha forutsagt hvilke banker som ville få problemer. Etter mitt skjønn burde resultatene være av stor interesse for næringen. En del enkeltpersoner har da også henvendt seg til meg. Disse sier at boken beskriver akkurat det de selv har opplevd.

Når det gjelder banknæringen som helhet, er boken imidlertid blitt mottatt med rungende taushet, forteller Paul Moxnes. Han har markedsført den overfor hvert

eneste bankkontor i hele landet uten at anstrengelsen har kastet plagsomt mye av seg. Moxnes går faktisk så langt som til å si at ingen av hans tidligere fire bøker har fått en så laber start:

-Jeg har utført sammenlignbar forskning i helsevesenet, og der ble arbeidet mitt oppfattet som nyttig og anvendt i ettertid. Det kan tenkes at denne siste boken er noe tyngre tilgjengelig enn de foregående bøkene, men det burde være mange ledere og stabsmedarbeidere i bankene som har tilstrekkelig skolerung til å dra nytte av stoffet.

Interesse utenfor næringen

Ifølge Moxnes er boken i langt høyere grad blitt lagt merke til *utenfor* banknæringen. Han har skrevet kontrakt om oversettelse med et stort svensk forlag, og en kjent psykiater har i en bokanmeldelse anbefalt boken til ledere i helsevesenet fordi den etter hans oppfatning gir godt innblikk i sammenhengen mellom organisasjonskul-



• I bankene er man for opptatt av å beholde trivselen og å unngå ubehageligheter, sier psykologiprofessor Paul Moxnes. (Foto: ScanFoto)

turen og effektivitet. Dessuten var Moxnes invitert til å holde innlegg om bankforskningen sin på en stor internasjonal psykologikongress i Montreal i sommer:

-Når mitt arbeid får slik oppmerksomhet, skyldes det nok at det med ett unntak ikke finnes forskning på dette

området. Den andre forskeren, Daniel Dennison, tok riktignok sin doktorgrad på temaet, men hans materiale er dårligere enn mitt. Min undersøkelse er atskillig mer konklusiv mht. til å slå fast at det er en sammenheng mellom det menneskelige systemet i bedriften og bedriftens endelige resultat.

**Av
Marit
Åstvedt**

Moses med de ti bud?

Den lunkne mottagelsen *Psykologi og økonomi* har fått, kommer ikke helt overraskende på professor Moxnes. Han skriver selv i boken at bankene trolig ikke vil være opptatt av den nye kunnskapen han har frembragt. En mulig forklaring er at det skyldes den avhengighetskulturen han påviser i undersøkelsen:

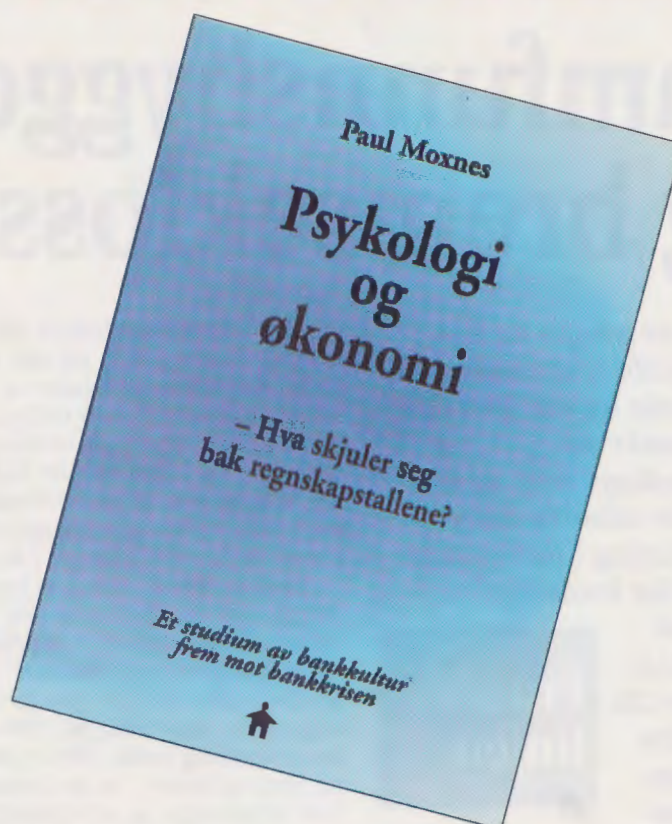
- I avhengighetskulturer er det ofte bedre rom for kokebøker og oppskriftsbøker enn for å bruke sitt eget hode. Det er derfor sannsynlig at bankene heller etterspør konsulentlitteratur og «How to»-bøker enn bøker som krever egen innsats. For å sette det hele på spissen: Bankene har en kultur der de vente på Moses som skal komme fra fjellets topp med de ti bud - kanskje helst en stor utenlandsk konsulent som presenterer klare og greie løsninger. Slik fungerer ikke min bok.

Når er Paul Moxnes likevel ikke kategorisk negativ i sitt syn på konsulenter. Faktisk viser undersøkelsen hans at det budskapet de forkynte i bankene på 80-tallet i mange tilfeller var riktig:

- Feilen deres var at de ikke skilte mellom små og store banker. De målbar det jeg kaller en heltekultur hvor man skulle være ambisiøs, målrettet og entusiastisk. Man skulle kjempe hardt, være aggressiv og ta ansvar. Dette fungerte bra i store organisasjoner med mange ansatte. I små organisasjoner der alle sitter med matpakken rundt det samme bordet, går det imidlertid dårlig å stikke hodet frem. Der er det ikke rom for helter og ambisjoner.

En annen mulig forklaring på hvorfor bankene ikke vil ta til seg historisk kunnskap, er teorien om fortrenkning og rasjonalisering. Når den nye kunnskapen møtes med likegyldighet, kan det være et forsvar mot å se det ubehagelige i øynene.

- Mine data viser at bankene legger vekt på å ha en trivselskultur som unngår ubehag. Dette er på ingen måte noe nytt - bankfolk beskriver til og med seg selv på denne måten. For meg blir slik trivsel et signal om at man på liv og død vil være smertefri.



Men dersom man skal lære, er det helt nødvendig å ha angsttoleranse. Man må kunne leve med en viss smerte. Slik toleranse er det lite av i finansverdenen - det er påpekt av forskere for lenge siden. Kan hende er det slik at visse mennesketyper velger seg til tallenes verden nettopp fordi de ønsker å velge bort ubehag.

Renningen i veven

Paul Moxnes mener at arbeidet hans er viktig fordi det er gjennom å lære av bankkrisen at vi kan forebygge en ny krise. Derfor er det helt sentralt å unngå historieløshet:

-Vi må være oss bevisste de trådene som går gjennom banknæringens historie. Alt vi har opplevd både som individer og som organisasjoner ligger lagret i oss og kan brukes siden. Historien er som renningen i veven og blir dermed et nyttig styringsredskap. Vi må vokte oss for å bli som en av mine kjenninger. Dan han giftet seg for fjerde gang, spurte jeg ham om han hadde lært noe av de tre foregående ekteskapene som han kunne bruke i sitt nye. Han svarte at det var lite å hente i den erfaringen. Med en slik innstilling kan det fort gå galt igjen. Dette gjelder også i bankene.

Op så vidt Paul Moxnes har registrert, er den historiske bevisstheten i bransjen relativt begrenset.

- Den eneste banksjef jeg kjenner til som har vært opptatt av banknæringens historie, er Karl-Henrik Petters-

son, sjefen for daværende Første Sparbanken. Han ble imidlertid først oppmerksom på historiens betydning etter at det hadde gått galt og han var ute av banken.

Ulikhet er bra

Helt avgjørende for bankenes fremtid blir det at de i tillegg til å øke sin historiske bevissthet også klarer å fremelske ulikhet, sier Paul Moxnes. *For-skjellighet* er en god ting i en foranderlig verden. Professorens data gir godt belegg for å hevde dette. I de banker der kulturen var uniformert og der folk tenkte likt, gikk det dårlig. Der hvor folk tenkte ulikt, gikk det godt.

- Ingen kan si hvordan verden blir. Det vi vet sikkert, er at den som har lagt ulike egg i kurven sin har større sjanse for å treffe fremtiden enn den som bare har samme slags egg. Analogien til aksjemarkedet er helt åpenbar - det er om å gjøre å spre risiko. Når verden er i forandring, må vi ut fra ren darwinistisk tankegang forholde oss slik. I en stabil verden er det annerledes - der kan man pøse på med mer av det man vet fungerer.

Bankene må derfor bl.a. rekruttere ulike yrkesgrupper som utfordrer hverandre og som ser verden på ulike måter. Men hovedkonklusjonen er at bankene må lære seg å lære av historien. I denne læringsprosessen ser professor Moxnes boken sin som et viktig bidrag.