

En psykologisk analyse av bankkrisen

Moxnes P. *Psykologi og økonomi*. Hva skjuler seg bak regnskapstallene. Et studium av bankkultur frem mot bankkrisen. 292 s, tab, ill. Oslo: Paul Moxnes, 1995. Pris NOK 285

Det er gjort mange retrospektive analyser av bankkrisen i Norge, som enten bygger på rene økonomiske data eller bruker sosiologiske metoder. Alle forutsetter at krisen hadde rasjonelle årsaker.

Paul Moxnes har kunnet gå dypere inn i bakgrunnen for krisen fordi han ble engasjert av Kredittilsynet til å gjøre en prospektiv undersøkelse av 22 sparebanker med 124 avdelingsbanker over hele landet, i forbindelse med dereguleringen av kredittpolitikken i 1984. Et spørreskjema ble besvart av 2 151 bankansatte, dessuten var Moxnes deltakende observatør på flere kurs for bankledere.

Da bankkrisen kom fikk han sammen med sine medarbeidere en historisk sjanse til å sammenlikne en rekke målinger av psykologiske og kulturelle faktorer, med økonomiske nøkkeltall fra de samme bankene før, under og etter krisen. Han gjennomgår også relevant litteratur, og trenger inn i det innerste av bankenes vesen: avhengighetskulturen. Den er også beskrevet av andre, bl.a. H. Werring (1) i Norge og K.-H. Pettersson (2) i Sverige. I Norden ble krisen så stor at landene mellom 1988 og -92 tapte 2-3% av sine BNP. Bare i 1988 beløp tapene seg til 1 000 milliarder kroner. I Norge og Sverige ble krisen størst.

Paul Moxnes er dr.philos., psykolog og professor ved BI og ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo. Hans doktorgradsarbeid som bygger på data fra en avdeling ved Dikemark sykehus, er grunnleggende for å forstå samspillet mellom individ og organisasjon, og hvordan balansen mellom angst og trygghet har betydning for all læring og utvikling.

Det spesielle ved denne forskningsrapporten er at Moxnes kombinerer rasjonell vitenskapelig og statistisk metodikk, med en subjektiv, introspektiv og hermeneutisk metode som er velkjent innenfor den psykoanalytiske tradisjon. I organisasjonssammenheng er metoden særlig utviklet ved Tavistock Institute for Human Relations i London, og praktiseres bl.a. ved årlige grupperelasjonskonferanser i en rekke land, i Norge hvert år på Dombås (NORSTIG).

Metoden egner seg spesielt godt til å utforske de irrasjonelle prosesser i alle organisasjoner, og hvordan det ubevisste samspillet mellom ledere og ansatte kan prege en bedrift eller en organisasjon.

Som deltakende observatør registrerte Moxnes på egen kropp hva denne kulturen gjorde med ham, og han fikk bekreftelse på at bankkulturen var preget av autoritetsredde, underdanige og passive personlighetstyper, uten kontakt med egne følelser og uten omsorg for hverandre, en kultur som presset mot konformitet, ensretting og saueflokkmentalitet.

Men etter dereguleringen skjante bankene at noe måtte gjøres, og flere konsulentfirmaer ble rådgivere. Sammen med lederne skulle de foreta en snuoperasjon. Nå skulle man bli salgs- og serviceorientert. Slagordet var «service-management» og fremtidsrettet ledelse. Det ble et maskulint kappløp og en aggressiv konkurranse om markedsandeler. Alle ville bli store og sterke. Men vurdering av risikoer og tap manglet.

Moxnes mener det er for lett å gi lederne skylden for krisen, de var selv farget av kulturen. Politiske beslutninger og konjunktorene spilte også en rolle. Undersøkelsen viser at den viktigste årsak til krisen var selve bankkulturen. Resultatene viste også at de små bankene klarte seg best. Det var de største bankene som det gikk mest galt med. Moxnes belyser bl.a. balansen mellom mannlige og kvinnelige holdninger i kulturen, (i 1988 var det bare 3,7% kvinnelige ledere i sparebankene), og mellom dyktig ledelse og fremtidsrettet ledelse. Mye annen forskning har vist at en god ledelse er en som har klare mål, som belønner dyktige medarbeidere og som satser på opplæring. Det er også en ledelse som går inn for styring og effektivitet. Demokrati på arbeidsplassen er noe annet, og noe som ikke gir økt produktivitet. Kurs og opplæring som går på faglig læring er noe annet enn det som sikter mot personlig utvikling. De har forskjellige mål og lar seg oftest ikke kombinere. Undersøkelsen viser også at konflikter i miljøet kan være bra hvis de ikke blir så alvorlige at de skaper utrygghet og mistriivsel. De bankene hvor de ansatte i 1984 ønsket seg en konfliktfri og fredfylt tilværelse, gikk det dårlig med.

På grunnlag av rene målinger viser Moxnes at det også er en sammenheng mellom økonomi og moral. Forskjellen mellom gode

og dårlige banker lå i de underliggende verdier og prinsipper som de ansatte styres av. Undersøkelsen viste at noe av det som best predikerte det økonomiske resultat i banken var de ansattes fantasier og ønsketenkning om lederne. Det var ikke først og fremst lederens person og karakter som var viktig, men hvordan de andre så ham! Det peker i retning av at en leders symbolske betydning er viktigere enn vi har vært klar over.

Hva har nå alt dette med den medisinske verden å gjøre? Etter min mening er denne boken særlig aktuell for sykehusleger. Sykehusavdelinger utvikler også svært forskjellige kulturer, selv om «produktet» pasientbehandling er svært forskjellig fra bankenes som er å tjene penger. Vårt «produkt» er nok i enda større grad påvirkelig av kulturen ved en avdeling. I psykiatrien har forskningen til Svein Friis her i Norge vist en klar sammenheng mellom «postatmosfære» og resultater av pasientbehandling. Det er heller ikke tilfeldig at pasienters opplevelse av god behandling varierer sterkt fra sykehus til sykehus, det samme gjelder antall klager. Noen ganger ser det ut til at «small is beautiful» også når det gjelder sykehus. Og ingen sykehusavdeling unngår irrasjonelle gruppeprosesser som påvirker både de ansatte og lederne, og ikke minst samspillet mellom dem.

Jarl Jørstad
Sandvika

Litteratur

1. Werring H. Mennesker i bank i dag og frem mot år 2000. *Bankøkonomen* nr. 2/1982: 8-11, nr. 3/1982: 69.
2. Pettersson KH. *Bankkrisen inifrån*. Stockholm: SNS Förlag, 1993.