

Professor Paul Moxnes mener ytre press tvinger bankene til å tenke nytt. Hans forskning viser at kulturen i bankene har mye å si for bankens økonomiske resultat.

Bankene må tore å utfordre trivselskulturen

– Norske banker har ikke tradisjon for å møte usikkerhet. Bankkulturen har i alle år vært preget av et ønske om stabilitet og trygghet. Kulturen har i liten grad åpnet opp for kritikk. Bankfolk har ikke hatt for vane å utfordre og kritisere hverandre. Det sier professor i psykologi Paul Moxnes til FinansForum.

TEKST OG FOTO: HANS CHRISTIAN ØSTREM

Moxnes underviser i dag på Handelshøyskolen BI om samspill og ledelse. Han har forsket mye på kulturen i bankene på årtallet og blant annet skrevet bok om "Psykologi og økonomi – hva skjuler seg bak regnskapstallene". Hans konklusjon er at kulturen i bankene har svært mye å si for de økonomiske resultatene bankene oppnår.

– Banker med en homogen kultur, hvor det var lite spillerom for kritikk og diskusjon, viste seg å få dårligere økonomiske resultater enn banker der det var krangel, uenighet og forskjellige virkelighetsoppfatninger. Jeg ble faktisk overrasket over hvor mye kulturen i bedriften har å si for det økonomiske resultatet, sier Paul Moxnes.

Liten toleranse for usikkerhet

Moxnes sin forskning viser at det blant bankenes ledere tradisjonelt har vært liten toleranse for usikkerhet.

– All kompetanseutvikling krever at du tør gå ut i det ukjente. Trivselskulturen i bankene hindret en fornying. Med deregulering og økt konkurranse opplevde plutselig bankene at virkeligheten banker

på døra. Bankedere kan på mange måter sammenlignes med krocketspillere som plutselig befant seg på ishockeybanen. I dette langt mer aggressive spillet fikk de vanskeligheter med å få pucken i mål.

Identitet

Et viktig element i lederkursene på Handelshøyskolen BI er å få den enkelte leder til å finne sin identitet. De må finne ut hvilket spill de lykkes i. De må fortrinnsvis klare å få pucken i riktig mål.

Moxnes er usikker på om bankenes ledelse har lært nok av bankkrisen.

– Min forskning viser at bankedere har hatt tradisjon for å mene at de har nødvendig kompetanse om bankdrift og service. Utviklingen har vist at de fortsatt er et stykke fra mål.

Moxnes mener mange bankfolk har tilpasset seg fordi omgivelsene krever det.

– Likevel har jeg følelsen av at enkelte bankfolk tilpasser seg på samme måte som pasienter som ønsker permisjon. De oppfører seg på en måte de vet sykehuset ønsker og dermed får de permisjon. Det ligger i bankkulturen at man prøver å være noe annet enn det man egentlig er. Og det



er neppe en god løsning på sikt.

Farer gir muligheter

Til tross for bankkriser, oppsigelser og mindre grad av trivsel, ser ikke Moxnes helsvart på situasjonen.

– Det er nettopp når vi oppdager farer, at vi blir i stand til å se muligheter. I gode tider ser vi ofte bare rett frem. Ved farer ser vi både til høyre og venstre, og vi blir flinkere til å se i periferien. Farer gjør at vi blir kreative i vårt forsøk på å finne en løsning på den vanskelige situasjonen.

Moxnes støtter seg til psykologien når han forklarer at redsel kan gi seg uttrykk i både lammelse og økt energi. Bankens utfordring blir å unngå lammelse og heller ta i bruk mer av den aktive energien og videreutvikle banken.

– Når alt kommer til alt, vil omstruktureringen på sikt føre til en langt sterkere og mer levedyktig banknæring. Det kan være en mager trøst i en tid som for mange synes å være preget av uforutsigbarhet. Men uforutsigbarhet blir vanligere i fremtiden, og det må også bankfolk lære å håndtere, sier professor Paul Moxnes.