

Kultur uden kæ



Det var mangel på kærlighed, der førte bankerne ud i kriser i starten af 90'erne. De autoritetstro medarbejdere havde lært at sælge og sælge og næsten kaste lånene efter kunderne. Ingen turde sige bankledelsen imod

Af Sonia Schlossman

rlighed



Manglen på kærlighed er roden til meget ondt. Til og med bankkriser mener *Paul Moxnes*, psykolog og professor på Handelshøjskolen i Oslo. Psykonomi kalder han sin teori og forklarer, at det var 1940'ernes og 1950'ernes autoritetstro børn, som skulle vise far – det vil sige chefen – at de virkelig duede til noget, der var årsag til bankkriserne i Norge, Sverige, Finland, England.

Chefen selv var ikke meget bedre. Han var også bange og usikker og indkaldte konsulenter fra højre og venstre. Yuppier med bonus og penge og glimt i øjet. Og så var karusellen, som kostede milliarder, i gang.

I Norge tabte bankerne 75 milliarder, og regningen til skatteyderne blev på 25 milliarder. I Sverige var tallene endnu større.

Ingen turde sige nej og slå knyt-næven i bordet og råbe stop, det her går ad pokker til. Det gør mennesker ikke, når de ikke har fået *ægte* kærlighed som børn. De har aldrig lært, at konflikter kan være gode, og at det er i orden at sige nej. De tier og gør, som far siger.

Lad os se på, hvad der egentlig skete – med Paul Moxnes øjne.

KÆRLIGHEDENS VERDEN

Det er i starten af 80'erne, og arbejdslivet står foran en revolution. Hierarkierne rives ned, og ansvar fordeles og delegeres. Samlebåndet forsvinder og erstattes af selvstyrende arbejdsgrupper.

Ny teknik installeres, og et nyt begreb *time-based-management* indføres. Tempoet skrues op, og alle skal lære at tænke og arbejde i nye baner. Salg bliver et hurraord.

Bankerne følger med, og 1984 står

de norske banker foran en revolution. Deregulering. Bremsklodser skal væk, og bankerne skal have spil-

lerum til at gøre forretninger. Alle sendes på kurser – både chefer og medarbejdere. Man skal lære at sælge. Om man er egnet spiller ikke den store rolle. Hovedsagen er, at man følger den almindelige trend.

Paul Moxnes bliver bedt om at følge udviklingen. Sammen med sine medarbejdere skal han måle, hvordan de ansatte oplever deres arbejdsmiljø, sig selv på jobbet, deres ønsker og vurderinger samt deres chefer. Han deltager også i en række chefseminarer i personlig udvikling.

ET DRÆBENDE MILJØ

Da de første tegn på krise begyndte at dukke op i 1987, blev han ikke overrasket. Alle resultater af hans undersøgelser pegede mod katastrofe. Da krisen stod i fuldt flor i 1991, skrev han til VD for Sparbankforeningen i Sverige og advarede om, hvad der var ved at ske i sektoren. Men i Sverige boblede højkonjunkturen stadig, og han fik intet svar. Syv måneder senere var krisen også et faktum i Sverige.

»Jeg oplevede bankverdenen som kærlighedsløs«, fortæller Paul Moxnes.

»Et dræbende miljø, hvor alle var bange, men ingen turde sige fra. Man gjorde, som man fik besked på, selv om man vidste at det var forkert.

Så når chefen sagde sælg, sælg mere, lån ud, lån endnu mere ud, så gjorde man det. Tvivlen holdt man for sig selv, og gamle dyder som forsigtighed og grundighed blev skrottet. Det gjaldt om at skabe mål og vinderattituder. På alle niveauer.

TRIVSEL OG BANKFILIALER

At bankmedarbejdere var »personlighedstyper« med nervøs respekt for

hinanden og autoriteter var blevet fremført allerede før krisen af vd for det norske bankakademi. Det var netop det, som man skulle ændre gennem mere uddannelse.

Det lykkedes naturligvis ikke, siger Paul Moxnes. Når 40'ernes og 50'ernes børn begyndte at arbejde i banken, tog de mønstrene med, som de havde lært som små. De fejede problemerne ind under gulvtæppet og stræbte efter at gøre far – det vil sige chefen – tilfreds.

I miljøer, som præges af kærlighed, er man ikke bange for konflikter. Der tør man tænke selvstændigt og argumentere for sine meninger.

Børn, som vokser op i hjem, hvor det er tilladt at skændes og gøre oprør, til og med hade sine forældre – vigtige skridt på vejen mod selvstændighed – bliver ikke autoritetstro voksne. De tænker selv og behøver ikke læne sig op ad andre. De bliver ikke ja-sigere, og de prioriterer ikke trivsel.

»I bankverdenen er det vigtigt, at man trives. Men trivsel er ikke kærlighed, og trivsel stemmer ikke overens med konflikter«, siger Paul Moxnes.

Der findes en slags banker, som klarede sig helskindet igennem krisen.

»Det er banker, hvor man har tilladt åbne diskussioner. Der er højt til loftet, og man lytter til hinanden. Man opmunterer mennesker med anderledes meninger og respekterer medarbejdere, som tør sige ja eller nej. Man legede ikke *Kongens efterfølger*. Det gav bonus i længden«, siger Paul Moxnes. •f

Paul Moxnes har skrevet om sine resultater i »Psykologi og økonomi – Hur organisationskulturen påvirker rörelsesresultatet« udgivet i Norge 1995 og i Sverige 1997.

Sonia Schlossman er freelancejournalist.