

# Har bankkulturen endret seg?

 Marit Åstvedt

Paul Moxnes er trolig den i det akademiske miljø som har interessert seg mest for bankkulturen. Han er professor i psykologi ved Handelshøyskolen BI og Universitetet i Oslo. Det begynte midt på 80-tallet da han som såkalt deltakende observatør var med på to lederutviklingsprogrammer i Sparebankforeningens regi. Denne lederutviklingen var sterkt prosessorientert – inspirert som den var av Tavistock-tradisjonen og den såkalte bionske gruppeanalyse. Moxnes ville lære om bankkulturen ved å kjenne etter hva den gjorde med ham selv.

Ikke vet vi om Moxnes så på banklederne som sine private forsøkskaniner, men hensikten var å få førstehånds kjennskap til bankverdenen i forbindelse med et forskningsprosjekt som tok for seg psykologiske faktorer i bankkulturen. Disse psykologiske dataene er nå koblet sammen med økonomiske data fra perioden 1985-89. Moxnes har blant annet undersøkt om man på grunnlag av hans data fra 1984 kunne forutsi hvilke banker som ville klare seg gjennom krisen og hvilke det ville gå galt med. Moxnes' rapport vil foreligge ved juletider.

For psykologen bød det konkrete møtet med bankkulturen absolutt på ny innsikt:

– Bankkulturen slik jeg opplevde den på lederutviklingsprogrammene, var midten på 80-tallet preget av stor forsiktighet. De banklederne jeg ble kjent med unnvek situasjoner der de måtte være åpne og ærlige. Toleransen for ubehag var lav, overraskende nok også hos dem som virket trygge og selvsikre. Mitt inntrykk var at bankkulturen fikk oss til å hemme oss selv. Imidlertid følte vi at det var de andre i gruppen som satte hengsel på oss og bremsset oss. Vi opplevde ikke så lett at bremsene var inne i oss selv.

Når Moxnes den gangen sammenliknet banklederne med lederemner han hadde studert i industrien, karakteriserte han banklederne som svake ledere. I lederutviklingsprogrammene fremsto de som svært autoritetsavhengige:

– I bankkulturen merket jeg hvordan både jeg og andre likte bedre å bli ledet enn



Paul Moxnes

lede selv. Jeg undret meg over hvordan så passive og avhengighetshungrige mennesker kunne sitte i ledende stillinger. Mange ga uttrykk for at de arbeidet alene og fikk liten støtte fra sine overordnede. Deres vei til innflytelse over sine underordnede gikk gjennom vennlighet, hygge og snillhet.

## Ufarlige bankfolk

Men psykologen likte seg i banknæringen. Etter Moxnes' oppfatning var det enkelt for en utenforstående å oppholde seg i bankkulturen.

– Det første utviklingsprogrammet viste meg en kultur som var hyggelig og lite krevende. Jeg gikk derfor med stor glede til ledertrening nr. 2. Her forsterket inntrykket



Det var enkelt for en utenforstående å oppholde seg i bankkulturen, sier Moxnes.

seg. Det psykologiske fenomenet som vi kaller avhengighet lot seg observere hele tiden. Behovet for og viljen til å følge etter andre var svært sterk. Men dette hadde også sin bakside: Jeg opplevde et konformitetspress som det var veldig vanskelig å bryte ut av.

## Enkeltmennesket borte

Å fjerne seg fra denne kulturen eller å oppføre seg annerledes, var nesten utenkelig, sier Moxnes og gir en temmelig brutal karakteristikk av bankverdenen:

– Det var en kultur der alle skulle være like. Det var den gang en skadefro og kjønnsdiskriminerende kultur der man ikke hadde kontakt med følelsene sine. Det sosiale samkvemmet var overfladisk, og få tok vare på hverandre. Der var en kultur med liten omsorg. Dete var vanskelig å se at folk brydde seg om hverandre.

Moxnes beskriver bankkulturen som en gruppekultur der enkeltmennesket var blitt borte. I dagbøkene sine fra ledertreningen finner han mye om enkeltmenneskers fortvilelse over å ikke få ting til, og om enkeltviljer som ikke gis tillatelse til å lykkes i gruppene.

– Så lenge lederskap ble sett på som noe negativt, var det vanskelig å ta lederskap. Den som prøvde ble møtt med passivitet og motstand – i siste instans med uthenging og «psykisk tortur». Dette er maktkampens natur i den bremsekulturen jeg opplevde at bankkulturen var. Selv om slosskampen foregikk på en måte som gjorde at man nesten ikke oppdaget den, var lederens tapsfølelse reell nok.

## Den som aper, taper

Moxnes er svært opptatt av konsulentsekskapenes rolle i den endringen som fant sted i bankene mot slutten av 80-tallet. Konsulentene hadde mange slagord og greie modeller å tilby: Service Management, «Best når det gjelder» osv.

– Etter dereguleringen befant bankene seg i en helt ny virkelighet. Da er det nærliggende å etterlikne atferden til andre som tidligere har mestret situasjonen. Det riktige ville naturligvis ha vært å ta seg tid til å finne sin egen vei. Det nytter ikke å innprogrammere andres vellykkethet for å oppnå egen suksess. Men det var dette

som var konsulentenes budskap på 80-tallet – slik det har vært det til alle tider.

Når professor Moxnes i dag plukker frem den beskrivelsen han gjorde av bankkulturen 1984-85, undrer det ham ikke at bankene lot seg påvirke:

– Det er god grunn til å tro at bankfolk ville la seg lede av krefter som påberopte seg å vite bedre enn dem. Avhengighetsfikserte kulturer søker etter forbilder og

klare direktiver. Mange fant det naturlig å lete etter forbilder i managementlitteraturen og hos konsulentene, og selvsagt hos de store bankene som tok mål av seg til å være veivisere. Avhengighetsdisponerte ledere med lav urotoleranse vil i turbulente situasjoner lete etter «frelser». I denne rollen vet vi at konsulentene mer enn gjerne stiller opp.



Konformitetspresset var stort i bankene på 80-tallet, sier Moxnes.

## Burde gjort som Ulysses

Moxnes mener at bankkulturen ikke endret seg vesentlig på 80-tallet. Tvert imot levde bankene opp til det som var deres kjennetegn – nemlig avhengighetskulturen.

– De fleste bankene gjorde som alle andre og unnlot å gå sine egne veier. Etter min oppfatning virkeliggjorde de de negative sidene ved sin kultur. Jeg tror at en kultur har vanskelig for å endre seg – den bare kan dø – og så bli erstattet av en ny. Bankkrisen var neppe så stor at kulturen døde. Når en kultur først overlever, så vokser den seg sterkere enn før. Kanskje vil innbyggerne i kulturen kalle den «ny», men den er likevel den samme. Det vi snakker om er den gamle mentalitetens tilpasning til nye omgivelser.

Paul Moxnes er klar over at han kan beskyldes for å se det hele i etterpåklokskaps lys når han hevder at bankene kollektivt lot seg lokke inn i de organisasjonspsykologiske fellene som den nye situasjonen skapte. Men den bankkulturen han beskrev 1984-85 kan forklare mye av det som skjedde senere.

– Bankene burde ha gjort som Ulysses da han bant seg fast til masten. Han ville unngå å bli ledet i ulykken av Sirenenes sang. Sirenene var i bankenes tilfelle mange: Konsulenter som lokket med nye konsepter, forlokkende nye kundegrupper, f.eks. næringslivsmarkedet, vekst som forlokkende konkurransestrategi, dereguleringen som forlokkende mulighet for økt profitt osv. Kollektivt seilte bankene med smilende optimisme mot lyden av Sirenenes sang. De havarte i klippene som Ulysses så kløktig unngikk.

Kopieringsatferden som Moxnes så mye av da han var på ledertrening, gjorde seg sterkt gjeldende:

– Den «tryggeste» strategien er å gjøre det samme trekket som konkurrentene nettopp har gjort. Da utsetter man seg ikke for større risiko enn andre. I lengden kan imidlertid organisasjonen eller bankvesenet som helhet tape. Når folk handler forskjellig eller når de ikke handler, går det stort sett bra med helheten. Når folk gjør det samme, går det til slutt dårlig. De store børskrakkene har nettopp dette kjennetegnet. «Kloning» er generelt sett en strategi for tapere. Det så vi også i bankene på 80-tallet. 