

Banker tjänade på att delegera ansvaret

Det psykiska arbetsklimatet påverkar företagsvinsten.

Det visar Paul Moxnes, professor i psykologi vid Norges handelshögskola, i en studie av den norska bankkrisen. Den inträffade några år före den svenska.

Nu har vi i 10-15 år sagt att "det goda arbetet", med mångkunniga anställda som delar på ansvaret i målstyrda arbetslag, också är lönsamt.

Då kommer en norsk professor och lägger sig i.

– Nei, säger han, ikke alltid. Under den norska bankkrisen var det de banker som kännetecknades av byråkrati som förlorade minst. Men det var ju också en egendomlig tid.

Annat i hans studie känner vi gärna igen:

– I banker där folk kände sig ansvariga fick man ett positivt resultat. På sikt.

Sällan ser man tunga statistiska kopplingar mellan arbetsklimatet i ett företag och företagets verkliga resultat. Men nu finns av en lycklig slump en sådan koppling.

– Vi hade jättetur, säger den norske psykologiprofessorn Paul Moxnes

"Bankerna var helt enkelt inte tillräckligt mogna för den frihet och det ökade ansvar de fick när bankväsendet avreglerades."

om den norska bankkrisen under åren 1985-89.

– Krisen kom sedan vi 1984 kartlagt arbetsklimatet för de anställda i 22 norska sparbankers över 120 kontor. Det medgav att vi kunde leta efter samband mellan klimatet på olika

FOTO: SUSANNE SANDSTRÖM



Paul Moxnes har funnit starka samband mellan psykologiskt klimat och ekonomiskt resultat.

kontor och hur de tog sig genom krisen, ekonomiskt sett.

Paul Moxnes och hans medarbetare fick nämligen tillgång till alla kontorens årsresultat 1985-89.

– Inte för att vi trodde att vi skulle hitta några samband. Sambandet, om det fanns, borde vara så komplext, förvanskat av tillfälligheter och utplattat av mätfel att det inte skulle visa sig i statistiken. Det trodde vi. Men själva möjligheten att göra studien pockade starkt nog för att vi skulle prova. Och vi fann överraskande starka samband mellan faktorer i bankernas psykiska klimat och rörelseresultaten.

I samma andetag tar han lite grann udden ur sina egna resultat.

– Sambanden gällde där och då, säger han. Det är inte säkert att de går att generalisera till här och nu. Vi hoppas allt mindre på att resultat från en tid och situation ska gå att överföra till en annan.

Trots sina reservationer ger Paul Moxnes några tunga svar på frågan om när och hur god arbetsmiljö lönar sig.

Bäst rörelseresultat (större vinst än andra eller lägre förlust) fick de kontor där de anställda placerade banken lågt på skalan av nytänkande och att nytänkande belönas. Det är ganska självklart: nytänkandet bestod ju de följande åren i att följa alla andra som också tänkte nytt, dvs lånade ut utan gamla tiders krav på försiktighet och säkerhet.

– Det var de banker som inte kapade förtöjningarna som det gick bäst för, säger Paul Moxnes. De som inte försökte anpassa sig, förändra sig, lära sig något nytt. Bankerna var helt enkelt inte tillräckligt mogna för den frihet och det ökade ansvar de fick när bankväsendet avreglerades.

– Det är troligen också därför som modern organisation, med arbetsrotation och lagarbete, inte påverkade

forts



kontorens rörelseresultat. På 80-talet var bankerna fortfarande barn som behövde ledning utifrån. Styrning, inte frihet, var ekonomiskt sett det riktiga för bankerna under den här tiden.

Det finns dock trevligare påståenden att minnas från hans undersökning: från och med det tredje krisåret är ansvarsdelegering den allra främsta positiva faktorn när det gäller bankernas ekonomiska resultat. När vi alltså bortser från om bankerna i utgångsskedet hörde till de sänre eller bättre så verkar delegeringen som den ska. Den skapar tillväxt, och är på sikt bra för förtjänsten.

Och de bankkontor som hade anställda med i ledningsorganen klarade sig bättre än andra det sista krisåret, när man lärt sig av de föregående åren.

De samband Paul Moxnes funnit borde bankchefer naturligtvis kasta sig över. Karl'n berättar visserligen inte om vad som skapar ekonomisk framgång, men vad som bromsade ned- och undergång de åren norska banker förlorade 56 miljarder kronor och norska staten måste gå in som ägare till 60 procent av landets totala bankväsende.

Ändå har hans bok om psykologi och ekonomi sålt i bara 600 exemplar hemma i Norge. Det kan bero på att han inte bjuder ut några enkla slagord

om hur man ledarskapsmässigt garde-rar sig mot förluster.

Nu har Rabén Prisma översatt och gett ut hans bok, så att också svenska bankdirektörer kan låta bli att läsa den.

Det borde de inte. Den berättar vad som kan vara de tunga faktorerna i samspelet mellan psykologi och ekonomi. Men inga enkla råd.

– Sådana kan jag inte ge. Men till alla med intresse för sambanden mellan psykiskt arbetsklimat och rörelseresultat, kan jag säga att de är fler och starkare än vi hittills trott.

– Jag kan på sin höjd säga till bankdirektörerna att psykologin är viktig.

Jan Enqvist