

”Ångest främsta energikällan”

Psykologi ger bättre företagsanalyser, menar forskaren Paul Moxnes

PORTRÄTTET

Av Johan Gustafson

Tel: 08-453 62 86

Mejl: johan.gustafson@idg.se

■ **Ekonomiska mätetal är stillbilder. De säger föga om riktningen i företagens utveckling.**

– **Organisationskulturen är mer talande, förklarar Paul Moxnes som samkört siffror med psykologiska profiler.**

Han är psykologen som menar att *ångest* är den viktigaste motorn för inlärning och personlig utveckling. Och han menar att företag bör analysera inte bara sin ekonomiska ställning utan även vilka attityder och drivkrafter som chefer och anställda har.

Sådana "mjuka faktorer" ger en bild av processerna i företaget och hur det reagerar på förändringar.

Paul Moxnes är ett stort namn inom nordisk organisationspsykologi. Hans bok "Att lära och utvecklas i arbetslivet" fick närmast bibelstatus på bankerna i hemlandet Norge och i böcker som "Vardagens ångest" beskriver han den goda ångesten som den kanske viktigaste faktorn bakom inlärning och personlig utveckling på jobbet.

Livet är ett skådespel

Under 90-talet har han främst ägnat sig åt människans djuproller. I "Hjältar, häxor och horor" berättar han om vårt behov att kategorisera varandra: ta som exempel skolklassen som alltid har sin clown, sin informelle ledare, sin "hora" och sin "prinsessa". I olika grupper kan vi få olika roller, men vi kan inte fly bort ifrån dem – och de präglar oss alltid.

– Själv var jag clownen, förloraren, när jag gick i skolan. När jag flyttade ut på landet och kom till en ny klass förändrades allting plötsligt. De nya klasskompisarna var imponerade över att jag kom från stan och att mina kläder inte luktade gödsel!

Miljöombytet gav Paul Moxnes självförtroende vid en kritisk tidpunkt. Det är säkert många svenskar som upplevt samma sak – och att sådana rockader kan vara såväl positiva som negativa.

I dag är Moxnes något så ovanligt som en organisationsforskare som vägrar att ta konsultuppdrag. Anbud lär inte ha saknats, hans böcker har nått stor publik såväl i Sverige som hemma i Norge.

– Tänk om mina råd visar sig vara fel? Det vill jag inte riskera, förklarar han.

Men visst har akademikerna en viktig roll att fylla. Moxnes menar att näringslivet lyssnar alldeles för mycket på konsulter som säljer enkla lösningar på svåra problem.

– Deras idéer är bara slagord. De framställer "service management" eller BPR som något för varje företag i varje bransch. Det är inte sant. Varje företag måste analyseras i sitt sammanhang.

I Paul Moxnes senaste titel, "Psykologi och ekonomi", bygger han vidare på sina teorier om vad det är som driver fram lärande och personlig utveckling i organisationer. Nyheten är att han kopplat sådana psykologiska faktorer till ekonomiska mätetal för att svara på frågan vad det är som gör företag framgångsrika.

Kultur styr ekonomin

Slutsatsen: psykologin väger tyngre än vad man hittills trott. Paul Moxnes hittade starka samband mellan bankers organisationskultur och deras framtida rörelseresultat.

Teorin bygger på grundliga undersökningar av norska sparbanker från tidigt 80-tal fram till bankkrisen i slutet av samma decennium.

Det var en spännande tid – efter årtionden i allmännyttans tjänst drevs bankerna mot en större affärsmässighet. I bankchefernas ena öra viskade politikerna, i det andra media och konsulter. Budskapet: våga mer.

– Man kan säga att de var som en fiskeflotta som länge tvingats ligga vid kaj, säger Paul Moxnes.

– De skulle ut och söka nya vägar. Men när avregleringen väl kom och förtöjningarna lossade för alla likväl åt samma håll! Och de fiskade på samma ställe.

– De var vana vid att alltid vilja vara till lags. Politikerna fick nog mer gehör för sitt tal om "modigare" banker än vad de hade hoppats på.

Ödets ironi var att bankerna varit medvetna om sin undfallande organisationskultur – de hade till och med



RÄDD FÖR ORGANISATIONER. "De fascinerar mig, men jag undviker dem gärna själv" säger Paul Moxnes som helst jobbar på distans. Foto: Johanna Hanno

motarbetat den. En ung generation "gamblers" hade släppts in. Och de mest förändringsbenägna bankerna gick på de grövsta nitlotterna.

– De som fortfarande hade kvar sin identitet följde sina bromsande instinkter och sa att "vi kan vårt jobb, vi kan kredithantering".

Paul Moxnes analys av de norska bankerna är brutal, men ändå har många i branschen bekräftat den.

– Eftersom boken beskriver en tio år gammal situation kan de ju säga: det gäller inte mig. Bankerna verkar fortfarande sakna inlärningskultur.

– Jag vet inte om samma kultur rådde i den svenska bankvärlden, fortsätter han. Det vore också intressant att se vad dagens snabba förändringar bland bankerna betyder. Är de också bara "på ytan" som fallet var under åttio-talet?

PAUL MOXNES

AKTUELL: Norsk organisationspsykolog med ny bok.

ÅLDER: 49 år

BOR: Med fru och två barn i Oslo

BÖCKER (på svenska): "Ångest och arbetsmiljö" 1981, "Hjältar, häxor och horor" 1994, "Att lära och utvecklas i arbetsmiljön" 1995, "Vardagens ångest" 1996 och "Psykologi och ekonomi" 1997.

Jämförelsen med svenskt bankliv håller ganska väl. Även svenska banker hetsades att bli mer offensiva, samtidigt som man vägrade lyssna på viktiga erfarenheter. I Norge slog krisen tre år tidigare än i Sverige.

– Jag skrev ett brev till den svenska sparbankschefen om min forskning, men han svarade aldrig. De var nog inte intresserade... □