

HEADHUNTER

Tidningen för ledarskap, karriär & kompetens

Nr 7 • Årgång 18 • 16 februari 1999

Inget hemlighets- makeri hos Skandia

Det Intellektuella Kapitalet har sprängkraft. Skandia startar nu ett nytt bolag, Universal Networking International Capital, UNIC, för att möta det ökade intresset för begreppet. Företag, organisationer och även nationer vill veta hur man systematiskt ska arbeta med det som än så länge är dolda tillgångar.

Läs på sid 7

Krönikan

Föräldrar önskar sina barn ett liv rikt på livschanser. Men många gånger begränsas våra handlingsmönster av ambitionen att leva upp till normer och förväntningar. Samtidigt behöver vi tillhörighet. Företag och organisationer kan bli bättre på att vidga möjligheterna för sina medarbetare att förverkliga drömmar och livschanser, skriver Lennart Arvedson, Cepro Management Consultants.

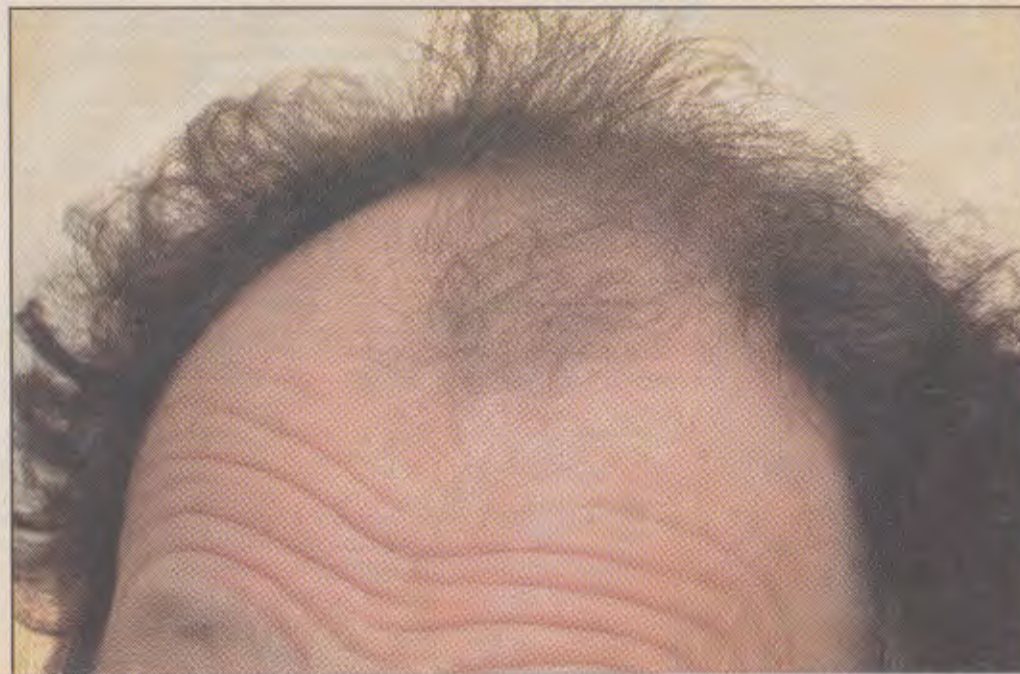
Läs på sid 10

Paul Moxnes tror att bankerna kan göra om sitt misstag:

Kärleksbrist kostade 75 miljarder

Innan den svenska bankkrisen var ett faktum skrev Paul Moxnes till den svenska sparbanksledningen för att förvarna dem. Han trodde att krisen snart skulle drabba Sverige. Men Paul Moxnes fick aldrig något svar.

– De tyckte väl att jag var en dum norsk professor. De svenska bankerna var ju friska. Men sex månader senare sa



Vi kan och bör göra mer för ingenjörerna"

Chalmers i Göteborg startade i höstas en Internetbaserad utbildning i systemteknik för yrkesverk-samma ingenjörer. Högskolan anser inte att den statligt finansierade vidareutbildningen räcker.

Läs på sid 28

Ett urval av veckans 107 tjänster

LFV Teknik i Norrköping söker:

Kvalificerad projektledare,
logistikern
Se sid 15

ASG Sweden AB söker:

Försäljningschef till Region
Stockholm
Se sid 19

Telia Info Media söker:

Ekonomichef samt Financial
Controller
Se sid 12

Svenska Arbetsgivarföreningen

SAF söker:
Regionchef till Norrbotten
Se sid 17

det bara pang, säger Paul Moxnes, den norske professorn och organisationspsykologen, som under mer än 20 år ägnat sig åt forskning kring lärande i arbetslivet. Han fann att den norska bankkrisen ytterst bottnade i bankernas beroendekultur, med auktoritärt uppfotrade anställda som sökte ett föräldrasubstitut. Bäst gick det för banker med "häxkultur".

Se sid 3

Den norske professorn Paul Moxnes hävdar att psykologiska faktorer alltid är av betydelse för det ekonomiska resultatet.

Foto: Eric Roxfelt/FLT-PICA



BOKEX
www.bokex.com

En ny Internetbokhandel, nischad mot liv & ledarskap.



MACE
SPEAKERS

Förmedling av talare

08-22 20 10

För att säkerställa vår egen expansion söker vi Sveriges skickligaste chefer!

Ring Catharina Petersson. Tel: 08-457 21 51. Fax: 08-457 21 10.
e-post npe@manpower.se



Läsning för nya möjligheter i arbetslivet!



– Det måste till en djupare förståelse av människor, arbetsmiljö, organisation och administrativa system för att kunna göra någonting åt svängningarna eller osäkerheten i de ekonomiska resultaten.

Foto: Eric Roxfelt/FLT-PICA

”Bankkulturen är ingen bra lärkultur”

Det kan tyckas anmärkningsvärt att bankväsendet inte har lärt sig av tidigare bankkriser i historien, den på 1930-talet till exempel, vilket även svenska bankfolket uttryckt efter krisen. Paul Moxnes säger att det beror på att bankfolk i allmänhet inte tror att det finns någonting att lära av historien, att förutsättningarna i omvärlden är annorlunda nu.

Men han befarar att bankerna kommer att göra samma fel igen. Bankkulturen är ingen bra lärkultur, säger han.

Under tio år studerade han norskt bankväsende. Det var under mitten av 1980-talet då marknaden avreglerades. Han fann belägg för djuppsykologisk teori, att det var brist på kärlek i barndomen och brist på kärlek till jobbet som var den yttersta orsaken till den norska bankkrisen. Auktoritär uppfostran kunde ge påtagligt negativa effekter för en verksamhets ekonomiska resultat.

Det norska bankfolket var

inte mogna decentralisering och ökat ansvar. Det fanns alldeles för många otrygga, föräldraberöende anställda som sökt sig till bankerna som föräldrasubstitut. Detta var förvisso känt före Paul Moxnes undersökning.

Kopierade flygbolag

Som en följd av avregleringen och bankkulturens följehjälmentalitet ökade den samlade utlåningen med 500 procent mellan 1984 och 1989. Och på bara

några år hade bankväsendet gjort en brakförlust på 75 miljarder norska kronor. Vilka omständigheter gör en sådan krasch möjlig?

– När man står inför en helt ny situation, som avregleringen var, kan man antingen uppföra sig på ett sätt som man tidigare gjort i en liknande situation, eller så kan man imitera andra som tidigare på ett framgångsrikt sätt bemästrat situationen, menar Paul Moxnes.

De norska bankerna valde det senare. Flera av dem kopierade ett flygbolag och sökte råd hos flygbolagets konsulter inom Service Management. Det viktigaste för bankerna skulle inte längre vara att sköta pengar, utan att ta hand om kunder. Att ta sig tid och hitta sin egen väg hade bankerna i stort sett inte trygghet och mod att göra.

– 1980-talet var "kloningarnas" decennium, inte bara för datorer från Taiwan, utan också för administration och ledarskap, säger Paul Moxnes, som anser att historien är viktig för lärandet.

Hans forskning visar till exempel att belöningsystemen bidrog till kraschen. Det gällde att sälja lån för glatta livet. Men det var dåliga lån och man gjorde dåliga kreditanalyser. Det fanns brister i kvalitetskontroll och eftertänksamhet.

Men framförallt var det i bankkulturen som orsakerna stod att finna.

Andras makt min räddning

Paul Moxnes säger att bankkulturen på 1980-talet var en beroendekultur. En beroendekultur skapas av osjälvständiga och otrygga människor som i hög grad är beroende av högsta ledningen, en pappa eller en hjältefigur. Av människor som vill vara lydiga precis som pappas duktiga flicka eller pojke. Personalen var till och med rekryterad för att de var villiga att efterlikna varandra.

– Beroendet handlar om tron på att andras makt ska bli ens egen räddning, säger Paul Moxnes.

Så länge bankverksamheten var reglerad var beroendekulturen inget problem.

De högsta cheferna hade makt och de anställda lydde. Förändring var bannlyst.

Så kom en påtvingad förändring. Avreglering, decentralisering och konkurrens vållade bankfolket stor osäkerhet och alltför mycket ångest. De marscherade på gatorna med plakat där det stod: "Vi vill ha trygghet".

Nu behövde också de högsta bankcheferna en fadersgestalt att hålla sig till. Konsulter med snabba och goda råd om hur bankerna skulle agera för att lyckas kallades in.

Sälja sina bankskjortor

Men systemet inom bankväsendet gjorde man inte så mycket åt. Däremot fanns det uppenbarligen ett okritiskt förhållningssätt till livslångt lärande och "att lära av och lära om" som man brukar säga. Många trodde nog att det skulle vara ganska enkelt att omskola personalen.

Och i de norska bankerna var goda råd dyra, man "ropade på hjälp" för att klara omställningen, för att lära personalen att bli sälja-

re, för att klara sig på en konkurrensutsatt marknad. Många svenska och norska konsulter anlätades.

– Det verkade som de ville ha någon Mosesfigur med tio bud, eller åtminstone populärlitteratur om "how to be best in banking".

Men bankfolket blev inga bra säljare. Varför?

– För att lära måste du använda rätt pedagogik. Det tror inte jag att alla konsulter gjorde. Personalen fick till exempel stå på loppmarknaden och försöka få så mycket pengar som möjligt för sina bankskjortor, säger Paul Moxnes och ser lätt förtvivlad ut. Dessutom, fortsätter han, måste du vara hungrig för att lära.

Man överdriver nog inte om man uppfattar det Paul Moxnes säger som att insatserna, generellt sett, blev alldeles för ytliga. Förändringen rörde aldrig bankfolket i själen.

En undersökning visade dessutom att bankfolket inte hade sökt sig till banken för att bli säljare. De nya önsk-

Forts på sid 4

HEADHUNTER

Utges av Headhunter AB som ingår i SMS Publishing

- ett företag inom Schibstedkoncernen.

Besöksadress Luntmakargatan 46

Postadress Box 3313, 103 66 Stockholm

VD och ansvarig utgivare

Göran Lindberg

DET HÄR MEDIET ÄR RS-KONTROLLERAT

Chassis info. Lästarens i kontrolleringssyfte.

1994

Reklamansvarig: Göran Lindberg

• Redaktör

Marie Hultberg 08-412 27 03

e-post: marie.hultberg@headhunt.se

• Marknad, Prenumeration/distribution

Gunilla Argården 08-412 27 15

e-post: gunilla.argarden@headhunt.se

• Produktion/layout

Susanne Mandell 08-412 27 04

e-post: susanne.mandell@headhunt.se

Lena Sjöberg 08-412 27 05

e-post: lena.sjoberg@headhunt.se

• Annonsmaterial

08-412 27 12, 412 27 00

Telefax 08-411 41 20

e-post: annons@headhunt.se

• Platsannonser

Malin Rönqvist 0910-108 92

Lena Bitén 0910-72 64 08

• Profil- & produktannonser

Bokning och information

Tel. 08-412 27 15

• Tryckeri

Norrteijo Tidnings Tryckeri AB

• Prenumerationspriser

40 nr - 12 mån: 590,- exkl moms

20 nr - 6 mån: 335,- exkl moms

• Web-sida platsannonser:

<http://www.smartjobb.nu>

Headhunter distribueras varje vecka på ett 40-tal flygplatser och när resenärer hos ett 30-tal flygbolag. Allt publicerat material lagras elektroniskt. Förbehåll mot elektronisk lagring måste göras före publicering.

glad och arg och ledsen.

Forts från sid 3

Forts från sid 3

"Bankkulturen ..."

värda egenskaperna och kraven var främmande och obehagliga för många.

Och då måste det till någonting djupare för att lyckas hantera situationen.

Generellt sett är Paul Moxnes är väldigt försiktig i sina uttalanden. Han avböjer från att svara på frågor som han saknar empiriskt underlag för.

– Men, säger han, jag tror inte att bankfolket upplevde något behov, jag tror inte att de kunde glädja sig åt förändringen.

Falsa profeter

Paul Moxnes är kritisk mot många konsulter, hur de användes av bankerna och hur de lät sig användas.

– Det blev en jättemarknad och där fanns många falska profeter.

Det fanns bankchefer som okritiskt tog alla sina nya idéer och ledarprinciper, hela koncept, direkt från konsulterna och deras managementlitteratur.

De seriösa konsulterna, fortsätter han, har så mycket kärlek till sitt jobb, att de inte säger ja till alla uppdrag. Det är inte bara att tjäna pengar. Det blir fel när konsulter okritiskt kommer med råd och recept.

– De bästa konsulterna i ett sådant här sammanhang är lika förutsättningslösa som forskare. De är inte låsta vid ett koncept eller en färdig modell från början, utan studerar varje organisations förutsättningar villkor sys-

glad och arg och ledsen. Kämpa för det man tror på.

Våga slå i bordet om något krockar med ens professionella identitet, säger Paul Moxnes.

– Bankpersonalen kunde aldrig tillåta sig själva att bli vuxna och självständiga. De vågade inte vara uppriktiga. Det gick dåligt därför att de var så trevliga, säger Paul Moxnes.

Kanske hade bankfolket aldrig haft behov av, eller fått möjlighet, att ta fram sig själva i jobbet.

Att vara flexibel och snabbt ställa om sig efter nya direktiv från chefen eller ledningen är enligt Paul Moxnes ingen genuin förändring.

– Det är passiv anpassning, en förändring på ytan.

Häxorna klarade sig bäst

Motsatsen till beroendekultur kallar Paul Moxnes häxkultur, det vill säga företagskulturer som inte kännetecknas av konformitet, att alla inte har gemensamma värderingar, utan kännetecknas av en rad individuella beslut av oliktankande personer. Där många är kärningar mot strömmen.

De banker som klarade sig bäst under krisen var de som hade häxkultur. Om det hade funnits mer av aggressiv häxkultur, så hade bankfolket förmodligen inte gått i den kollektiva marsch mot avgrunden som de gjorde.

Tidigt i Paul Moxnes studie sade sig bankfolket själva vara en flock får, som alla gick åt samma håll.

– De upptäckte aldrig konkurrensfällan, utan gjorde som alla andra på mark-

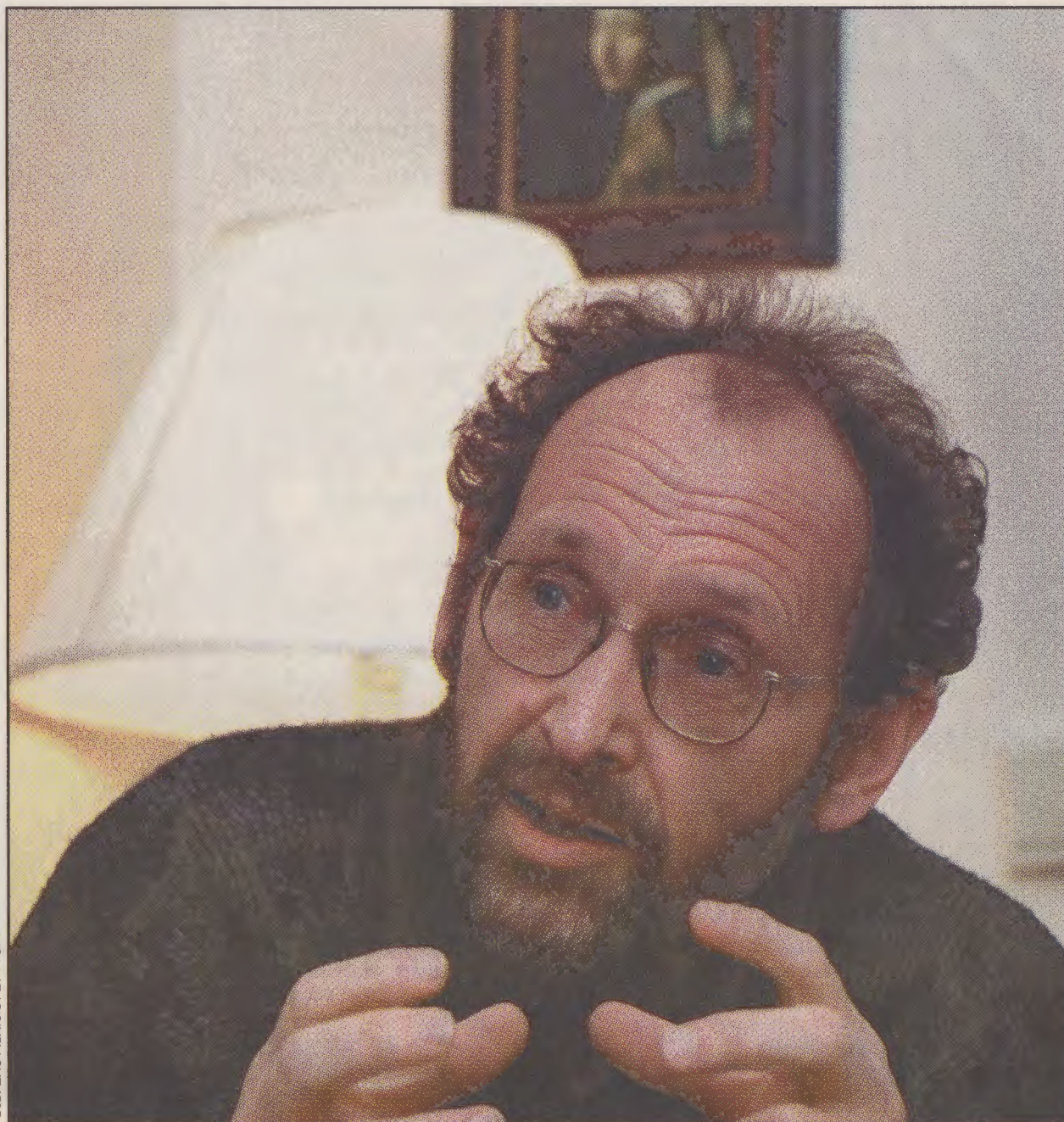


Foto: Eric Roxfelt/FLTPICA

Han vill se fler "förvackringsprocesser", kärleksorganisationer där människor brinner för sin uppgift, har kontakt med sitt innersta jag och tar ansvar för sina handlingar. – Flexibilitet är många gånger anpassning, en förändring på ytan.

Fokus på omgivningen

Paul Moxnes är organisationspsykolog. Det betyder att han på sätt och vis vänder blicken bort från enskilda individer för att utforska omgivningen, vad det är för förhållanden som gör att människor agerar på ett visst sätt, som leder till ett visst resultat.

– Målet är människan, med medlet är organisationen, säger han.

Den strategin började han med redan då han gjorde sin studiepraktik på ett mentalsjukhus i Norge. Då gjorde han tvärt emot sina klasskamrater. Han tittade på behandlarna och det administrativa systemet i stället för på patienterna. Och det har han fortsatt med i hela sitt liv, eftersom han tycker att det är mer effektivt.

– Genom att förändra system, som människan är en del av, kan man förändra människor, säger han.

På mentalsjukhuset upptäckte han förändringar på ytan. För att bli utskrivna skulle patienten göra som överläkaren sa. Det var inte nödvändigt att bli frisk.

– Man skulle leva upp till andras, föräldrarnas, förväntningar precis som i bankerna, säger Paul Moxnes.

Vågar inte vara uppriktiga

Även bankfolkets oförmåga att lära hängde ihop med beroendekulturen. Om man ska lära sig någonting av erfarenhet behöver man vara glad i det man håller på med, känna kärlek till sitt arbete.

– Då kan man vara både

inriktad, tillväxt på utmaningsidan och decentralisering av organisationen, säger Paul Moxnes.

Den beroendekultur han upptäckte är inte unik för bankerna i Norge på 1980-talet. Paul Moxnes tror att den är typisk för banker i allmänhet, oavsett om de ligger i Sverige, Norge, Finland eller i USA.

Och det är inte osannolikt att sambanden han funnit går att överföra till andra verksamheter.

Finansmarknaden

Frågan är om det finns liknande orsaker bakom den berg och dalbana vi har på finansmarknaden idag? Paul Moxnes har inga vetenskapliga belägg och vill egentligen inte uttala sig. Men det finns

Psykologer blir inte älskade av ekonomer och de flesta undrar väl vad i hela friden chefens och medarbetarnas barndomsupplevelser har att göra med hur man har det på jobbet.

nationalekonomer som tror att bankkrisens orsaker uteslutande finns på ett makroplan, vilket Paul Moxnes forskning motsäger. Så vem vet? Kanske kan man inte bortse från att det finns liknande rädslor, ångest och andra drivkrafter bakom börsrasen, som vid de skandinaviska bankkriserna. Vi vet ju att svängningar hänger samman med att många aktörer agerar på ett liknande sätt ungefär samtidigt.

Om tio år hoppas Paul Moxnes att hans son kan svara på frågan. Sonen är nationalekonom och håller

pa att bygga en bro till psykologin.

Folksagor källa till visdom

Det har tagit mer än ett halvår att få till stånd den här intervjun. Paul Moxnes besöker olika städer i Sverige och andra länder frekvent och tiden är hårt uppbokad. Men han tycks glömma både tid och rum när han pratar om det hans hjärta är uppfyllt av.

Vi sitter i ett litet rum intill receptionen på hotell August Strindberg vid Tegnérlunden i Stockholm. Han är på besök med sin fru för att se Kristina från Duvemåla.

Kultur och särskilt folksagor tycker han är en rik källa till visdom. En mycket bättre källa än den populära managementlitteraturen.

Själv använder han sig av norska folksagor för att träna studenterna i att bygga goda organisationer, sådana sagor som ofta handlar om tre söner där den yngsta är en "dummerjös" och måste ha goda medhjälpare för att klara sig.

Det ska vara roligt!

Paul Moxnes är verksam på Handelshögskolan BI i Oslo och på nyutnämnda Universitetet i Karlstad. Under mer än 30 år har han ägnat sig åt forskning kring lärande i arbetslivet och 1984 kom boken Att lära och utvecklas

en bok som förresten använts flitigt på svenska universitetsutbildningar för personalspecialister. Han har forskat fram en ny typ av pedagogik för att lära ut samverkan, gruppdynamik och ledning.

Pedagogiken används i kurser i organisationspsykologi för yrkesverksamma inom både privat och offentlig verksamhet i Norge och provas nu för första gången i Sverige, på Universitetet i Karlstad.

Den går ut på att handla först och sedan få utrymme för massor av reflektion. Lyssna och komma med förslag.

– Det är först efter handling du känner vad du läser. Du ska lära dig vilka principer som ligger bakom, veta vilka konsekvenser olika tillvägagångssätt ger.

Sedan, säger han, är det viktigt att vara sig själv för att lära på bästa möjliga sätt. Och så ska det vara roligt att komma tillbaka på kursen nästa dag.

Det handlar om människors genuina drivkrafter. Vad vill jag nu? Vad använder jag mina kunskaper till?

Det handlar om livet

– Studenterna skriver dagbok efter varje undervisningsdag. Efter en tid får de redigera dagböckerna och lämna in dem så vi kan sätta betyg, säger Paul Moxnes.

Han berättar om sina kurser på sjungande norska, det lyser i ögonen på honom och hela ansiktet ler, precis som hans målsättning är att det ska göra på studenterna. Han vill se fler förväcknings-

tioner där människor brinner för sin uppgift, där man har kontakt med sitt genuina jag och tar ansvar för sina handlingar.

Och kurserna har visat sig vara kraftfulla. Det händer att vissa personer bestämmer sig för att säga upp sig och söka ett annat arbete. De upptäcker att de har valmöjligheter.

– Kurserna angår livet. Vi integrerar liv och lärobok. Jag tror att det är därför de är så populära, säger Paul Moxnes.

Efterfrågan på kurserna har blivit så stor i Norge att Paul Moxnes fått utbilda fem psykologer som nu undervisar på Handelshögskolan.

I Karlstad undervisar han än så länge på fristående kurser i psykologi. Han använder sig av det organisationspsykologiprogram som han har utvecklat.

Men det kan bli aktuellt med en vidareutbildning i samspel och ledning för yrkesverksamma, då med upptagning i hela Sverige.

Paul Moxnes hävdar att psykologiska faktorer alltså har betydelse för det ekonomiska resultatet. Men det går inte att en gång för alla slå fast vilka.

I en av tradition kreativ och konkurrensutsatt verksamhet, är det säkert fråga om helt andra psykologiska faktorer som påverkar rörelseresultatet.

– Jag kan ju inte säga: sluta med delegering, annars kommer det att gå dåligt. Det har med varje enskild situation och företagskultur att göra, säger Paul Moxnes.

bankkrisen visade det sig att 13 procent av de psykologiska variablerna var korrelerade med rörelseresultatet. Och när Paul Moxnes räknade in mytologiska, djuppsykologiska, faktorer ökade korrelationen med rörelseresultatet till 37 procent!

Vid den upptäckten blev han så ivrig att han sprang ut i korridorerna på Handelshögskolan och ropade efter mer anslag till fortsatt forskning.

Han tycker inte att det är särskilt egendomligt att bankerna i Sverige och Norge visat sig ointresserade av hans forskningsresultat.

– Psykologer blir inte älskade av ekonomer och de flesta undrar väl vad i hela friden chefens och medarbetarnas barndomsupplevelser har att göra med hur man har det på jobbet.

Men Paul Moxnes är hoppfull. Han säger att psykologi ligger i tiden och att allt fler förstår att den är viktig. Det märker han i mötet med sina elever från näringslivet.

– Det måste till en djupare förståelse av människor, arbetsmiljö, organisation och administrativa system för att kunna göra någonting åt svängningarna eller osäkerheten i de ekonomiska resultaten.

– Den forskare som en gång i framtiden lyckas integrera psykologi och ekonomi på ett empiriskt och övertygande sätt kommer att få nobelpris i ekonomi, säger Paul Moxnes.

Erica Sundin
erica.sundin@pi.se