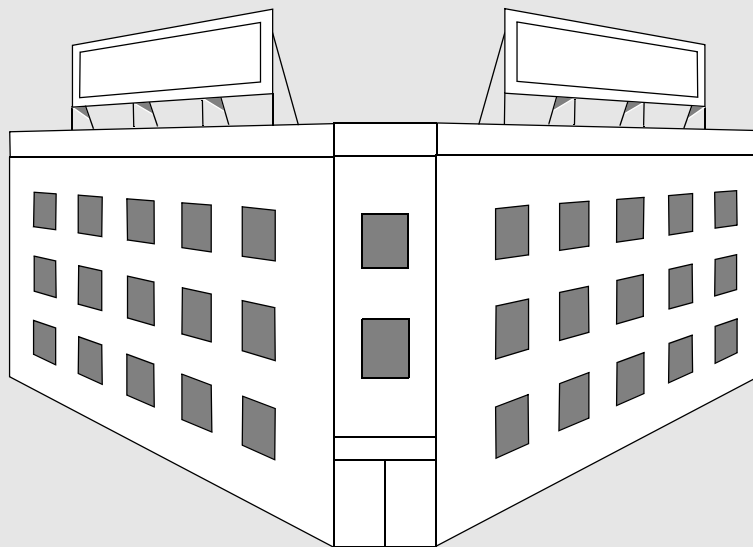


Vad *är* det här vi kallar  
**företagsandan,**  
*egentligen ?*



Ett projektarbete inom grundutbildningen i Psykosyntes  
Lars Gimstedt  
Juni 1992

---

# Vad är det här vi kallar företagsandan, *egentligen*?

---

Lars Gimstedt

---

Ett projektarbete inom grundutbildningen i Psykosyntes.

Juni 1992

V arför fungerar vissa avdelningar på ett företag bra, med god stämning och hög effektivitet, medan andra trots likartad organisation fungerar sämre, kanske med mycket "skitsnack" bakom kulisserna, ryktesspridning, dålig stämning och framför allt, låg effektivitet?

Går sådana här problem alltid att lösa genom att organisera om eller med hårdare styrning, eller finns det faktorer man inte kommer åt på detta sätt?

Vad är det här vi kallar företagsandan *egentligen*, och vad är det som påverkar den, positivt eller negativt? Kan vi göra något åt den?

## 1.0 Om projektarbetet

---

### 1.1 Målsättning

Denna uppsats har två huvudsakliga målsättningar:

- Den utgör det avslutande projektarbetet inom den grundläggande treåriga psykosyntesutbildningen. Detta arbete skall återspegla en pågående eller i framtiden möjlig tillämpning av psykosyntesen inom ett fält som utbildningsdeltagaren arbetar inom eller har god kunskap om.
- Uppsatsen är också avsedd att utgöra en presentation för ansvariga för organisationsutveckling, personalvård eller chefsutveckling inom industriföretag eller andra större organisationer, om hur psykosyntesens modeller av det mänskliga psyket kan tillämpas på "organisationsvarelser" och dess växelverkan mellan olika nivåer och med den enskilda anställde.

### 1.2 Slutsatser

Även om de har grundats mer på egna observationer och heuristiska slutledningar än på strikt vetenskaplig metodik, har dock följande slutsatser gjorts (med referenser till de avsnitt som innehåller bakgrunden):

- Psykosyntesens modell av det mänskliga psyket ( 3.0 sida 4) lämpar sig väl för att beskriva organisationens "psyke". Förutom att kunna beskriva organisationens mer uppenbara funktioner som sammanställning, distribution och analys av information, planering och utförande av konkreta uppgifter, etc, kan den även beskriva mer svårgripbara funktioner som organisationens och dess delars känslomässiga tillstånd, kreativa och visionära mekanismer, och andra sådana "mjuka" funktioner ( 4.0 sida 11), samt vad som kan störa dessa.
- De "mjuka", känslomässiga, eller på andra sätt svårgripbara funktionerna är ofta just de som skapar friktion inom organisationer, precis som inom den enskilda individen. En av de främsta anledningarna till detta, speciellt i organisationer som är mansdominerade, är brister i det "språk" som används, där det ofta fattas lämpliga ord och symboler för att beskriva det "mjuka". Psykosyntesen erbjuder här nya symboler med vilka det kan bli lättare att "se" dessa svårgripbara mekanismer ( 5.0 sida 18), och därigenom göra det lättare att acceptera, prata om och slutligen lösa problem av detta slag ( 6.2 sida 26).
- Psykosyntesens modeller och metoder skulle kunna användas för att skapa nya funktioner inom organisationsutveckling, personalvård och chefsutveckling. Som ett exempel på detta, föreslås i denna uppsats en ny personalvårdsfunktion kallad "SjälVKognition-

sträning” ( 6.1 sida 24). Denna skulle kunna utgöra ett komplement till de i många företag redan befintliga chefsutvecklingsprogrammen.

SjälvKognitionsträningen skulle ha som målsättning att ge ökade kunskaper och färdigheter inom:

- Den normala, psykiskt friska människans grundläggande psykologiska egenskaper. Att lära sig att observera sig själv utan att döma, att kunna undvika att bli offer för “automatiska” reaktioner, omedvetna attityder och psykologiska försvarsreaktioner.
- Grupp-psykologi: kontorets, avdelningens eller hela företagets “psyke”. Att lära sig att kunna hantera känslomässigt laddade problem utan att vare sig “psykologisera”, undvika eller undertrycka.
- Principer och metoder för personlig utveckling och för grupputveckling. Att lära sig känna igen sitt eget sanna “Själv”, gruppens eller företagets “Själv”. Integration och harmonisering av spänningar och inre konflikter hos individer såväl som i grupper: personlig och organisatorisk “psykosyntes”.
- Kreativt användande av svårigheter och kriser på såväl personlig som på gruppnivå: att lära sig att vända misslyckanden, smärta och resignation till att istället upptäcka nya möjligheter, till personligt växande och till ökad organisatorisk mognad och styrka.

## 2.0 Psykosyntes

---

### 2.1 Bakgrund

Utgående från Freuds grundläggande psykoanalytiska teorier, presenterade Roberto Assagioli (1888-1974) år 1910 en utvecklad modell av det mänskliga psyket, i en uppsättning teorier och metoder kallad *Psykosyntes* (nedan förkortat PS). I detta arbete inkluderade han en stor del av Freuds teorier som giltiga för en begränsad del av psyket, men expanderade framför allt teorin att innefatta mer svårgripbara områden som intuition, fantasi, kreativitet och den andliga dimensionen. (Ref 8.1, 8.3, 8.4 sida 30)

Assagioli fortsatte att utveckla psykosyntesen under återstoden av sitt liv, och PS-institut har sedan introduktionen av psykosyntesen grundats, förutom i Assagiolis hemstad Florens i Italien, även i många andra länder. Större institut finns för närvarande i Argentina, Australien, Canada, England, Grekland, Holland, Indien, Japan, Nya Zeeland, Sverige, Schweiz och USA.

Det främsta institutet i Sverige, PsykosyntesAkademin, (PsA) grundades 1989 i Stockholm. PsA administrerar en treårig grundutbildning inom psykosyntes, från vilken en första kull utexaminerades våren 1992. Efter genomgången utbildning erhålls diplom i en av två nivåer: Psykosynteskonsult (“PS Skills Diploma”) eller Psykosyntesterapeut (“PS Counselling Skills Diploma”). Den förra ger behörighet från PsA att använda PS inom organisationsarbete, undervisningsväsende, etc, och den senare ger behörighet från PsA att arbeta som psykoterapeut.

Förutom grundutbildningen, erbjuder PsA även program för vidareutbildning, samt olika fristående kortare kurser för allmänheten och företag.

## 2.2 Allmänna principer

Där många psykiatriska och psykologiska skolor grundar sina teorier och metoder på det vetenskapliga studiet av psykiska sjukdomar, utgår psykosyntesen (tillsammans med många andra så kallade humanistiska och transpersonella psykologier) från hur den normala, psykiskt friska individen fungerar när han utsätts för livets mer eller mindre normala utmaningar och svårigheter. PS beskriver naturligtvis psykologiska störningar och sjukdomar också, men från en något annorlunda utgångspunkt.

PS postulerar att vår grundläggande existens, vår innersta kärna, är ett oföränderligt "*Själv*", som alltid förblir opåverkat även vid yttre tryck och utmaningar. Vårt Själv är en del av vårt psyke, men tillhör inte vår personlighet. Trots kanske uppenbara svårigheter eller störningar på personlighetsnivån, finns Självets alltid där inne, opåverkat och oskadat. Individens medvetenhet av sitt Själv är dock i allmänhet begränsad eller obefintlig, och han har därmed ofta begränsad tillgång till Självets styrka och läkande krafter. Självets finns dock alltid att finna, antingen genom egna ansträngningar eller med hjälp från andra.

(Obs: Maskulint genus används genomgående i denna uppsats. I detta ligger ingen värdering av det feminina genuset, utan görs för att spara utrymme.)

Självets som begrepp kan vara till stor hjälp för de som har till uppgift att hjälpa andra i psykologiska svårigheter, eller har till uppgift att leda andra inom en organisation: det pekar på att en person inte *är* sitt problem, sin inställning, sin roll. Snarare *har* han dessa, och genom att betrakta honom med denna inställning sätter vi oss i en position där vi kan, medvetet eller omedvetet, samarbeta med hans Själv. När vi gör detta kommer krafterna i hans Själv (och i vårt eget) att aktiveras, och nya kreativa förändringar blir möjliga. Dessa förändringar kan vara ökad insikt och påverkan av psykologiska problem, eller inom en organisation, bättre och kreativ kommunikation.

Detta sätt att betrakta andra har inom PS fått termen "bifokalt seende" - att kunna se att en människa både *är* ett Själv karakteriserat av god vilja och goda avsikter, och att han *har* en personlighet med vilken han uttrycker sig själv (med litet 's'), ibland på ett förvirrat eller aggressivt sätt (Ref 8.5).

## 3.0 Psykosyntesens modell för psyket

### 3.1 Nivåerna i det omedvetna

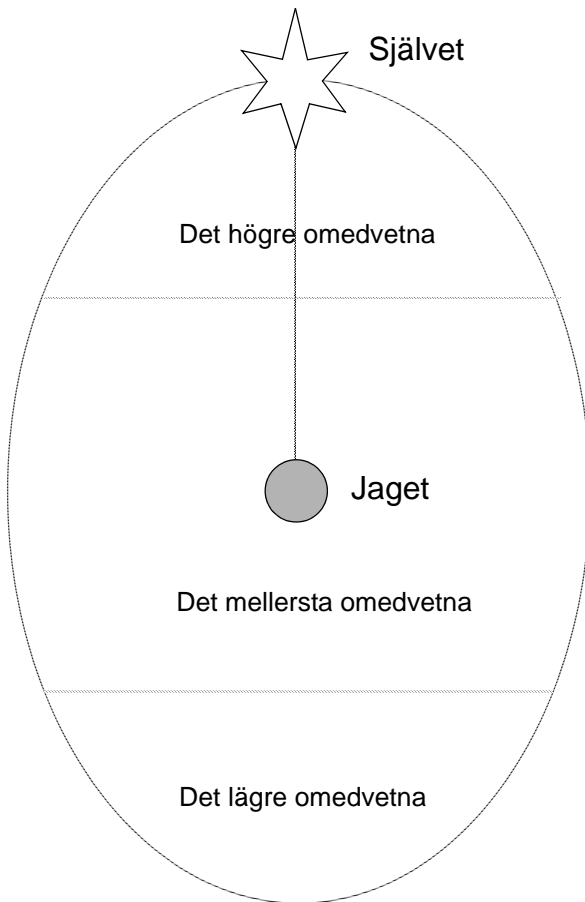
Freud var bland de första att föra fram det omedvetna (i hans terminologi det *undermedvetna*) som begrepp, som det område i vårt psyke dit vi trycker ned oönskade tankar, känslor och begär. Psykologiska störningar och sjukdomar betraktades som det som händer när omedvetet material aktiveras av yttre händelser och därigenom "stör" det "normala", medvetna psyket. Psykoanalysens målsättning var därför att göra det möjligt för psykoanalytikern att förstå och analysera dessa omedvetna mekanismer, och att tolka dem och förklara dem för patienten, för att föra upp dem i det medvetna psyket och därigenom göra det möjligt för patienten att kontrollera och anpassa dem. Det omedvetna betraktades som underlägset och primitivt, jämfört med det medvetna psyket.

Inom psykosyntesen betraktas den omedvetna delen av vårt psyke på ett annorlunda sätt: vårt psyke ses som varande 99.9% (i bildlik bemärkelse) omedvetet. Vårt medvetna psyke är bara den lilla del vi i varje ögonblick riktar vår uppmärksamhet mot. Större delen av våra mentala, känslomässiga eller kroppsstyrande processer är aktiva helt omedvetet, och dessa är varken underlägsna eller överlägsna vårt medvetna psyke. Om något skulle man kunna säga att det medvetna psyket är underlägset i det avseendet att det arbetar sekvensiellt (en sak i taget) och därför långsammare än det omedvetna psyket som arbetar med många parallella processer samtidigt. Den enda överlägsna egenskapen hos det medvetna psyket är att det *är* medvetet, d.v.s. mer "synligt".

Assagioli föreslog en modell av psyket, som delar upp den omedvetna sfären av psyket i tre huvudsakliga nivåer: det **lägre**, det **mellersta** och det **högre** omedvetna. Denna uppdelning återspeglar inte en värdering av de olika nivåerna, snarare återspeglar den stadierna i vår biologiska och psykologiska utveckling. Det lägre omedvetna har mycket gemensamt med Freuds undermedvetna, och hans teorier är inom psykosyntesen giltiga endast för denna del av psyket.

Assagioli föreslog också en grafisk representation av det mänskliga psyket, som senare fått den lite skämtsamma benämningen "Assagiolis ägg". Den enklaste versionen av denna grafiska modell visas i figur 1 nedan. Även om denna förstås ger en starkt förenklad bild av det i verkligheten oerhört invecklade och mångfacetterade psyket, utgör den ett nytt och användbart ramverk för många psykologiska begrepp, gamla som nya.

FIGUR 1. "Assagiolis ägg"



- **Självet** är vårt innersta, renaste centrum. Det står för kärnan av vår existens och är källan för grundenergierna i vårt liv: meningsfullhet, riktning och djupare avsikt.
- **Det högre omedvetna** omfattar:
  - ideal, visioner, potentialer
  - etik, estetik, kreativitet
  - intuition, fantasi, insikt
  - livsvisdom, medkänsla, kärlek
  - intuitiv kommunikation
- **Det mellersta omedvetna** omfattar:
  - rationellt tänkande, varseblivning
  - analytiskt tänkande, igenkänning, förståelse
  - verbal kommunikation
- **Jaget** är reflektionen av Självet ned i "här-och-nu" - personligheten. Jaget är vår personlighets innersta kärna, ett rent centrum av medvetenhet och vilja.
- **Det lägre omedvetna** omfattar:
  - drifter, grundläggande behov, djupa känslor
  - barndomsminnen, präglningar, traumata
  - psykosomatiska och ångestmekanismer
  - icke-verbal kommunikation

Gränserna mellan psyket och den omgivande världen, och mellan psykets olika nivåer är illustrerade med streckprickade linjer, vilket antyder att dessa gränser är "semipermeabla" d.v.s. tillåter information att fritt passera. (Psykiska störningar kan sägas uppstå bl.a. om någon av dessa gränser blir alltför ogenomtränglig.)

Förutom att de utgör en symbolisk indelning av psykets olika funktioner står även begreppen det lägre, det mellersta och det högre omedvetna för en grov tidsaxel i vår personliga utveckling: som spädbarn är vi huvudsakligen identifierade med vårt lägre omedvetna. Utvecklingen från barndom upp till tonåren äger huvudsakligen rum i det mellersta omedvetna. Det högre omedvetna utvecklas huvudsakligen från tonåren och upp genom vårt vuxna liv.

### 3.2 Delpersonligheter, den medvetna sfären

Från mycket tidigt i livet hamnar vi i situationer där vi måste anpassa oss på olika sätt, för att få uppmärksamhet, för att hävda oss eller försvara oss, för att få våra olika behov tillgodosedda. Denna anpassning formar oss, och vissa återkommande situationer kommer snart skapa "kluster" av psykologiska mekanismer, kluster som kan bli mycket distinkta och stabila. Dessa kluster innefattar mer än enbart en roll, till dem är inte bara kopplat vissa typer av beteenden, utan även specifika drifter och känslor, attityder och sätt att tänka, kroppshållning, kroppsliga och psykologiska störningar etc. Inom psykosyntesen har dessa kluster fått beteckningen *delpersonligheter*. De kan nästan betraktas som distinkta personligheter, mer eller mindre avskärmade från varandra (Ref 8.5, 8.13).

Typiska exempel på delpersonligheter som många människor har gemensamt är "det osynliga barnet", "föräldern", "äventyraren", "organisatören". Andra är mer individuella, som "rebellerna", "förförarna", "sabotören", "sökaren". Var och en av oss är en folksamling, och inte alltför sällan är medlemmarna i denna folksamling långt ifrån förenade - som Assagioli skrev:

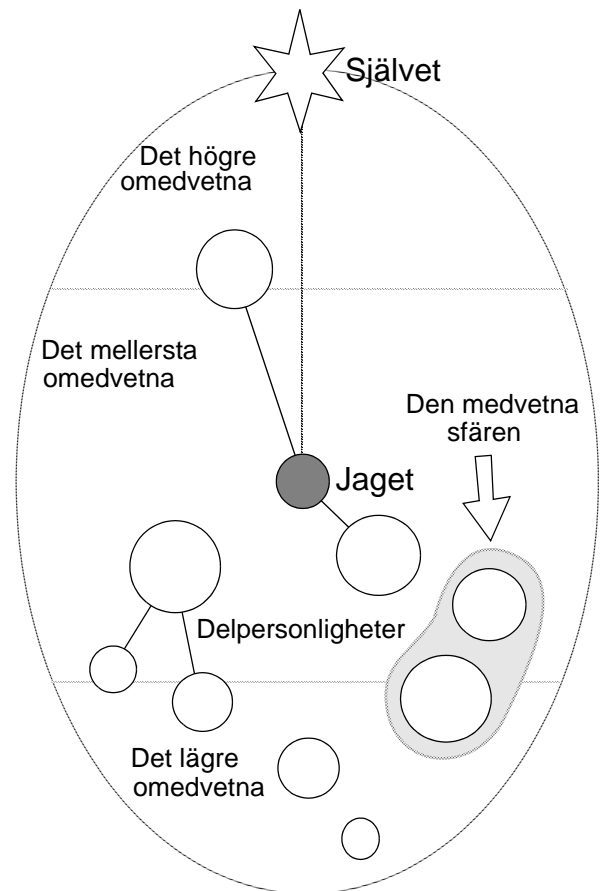
*"Vi är inte enhetliga, vi känner ofta att vi är det, för att vi inte har flera kroppar och flera armar och ben, och för att den ena handen vanligtvis inte slår den andra. Men, i bildlik bemärkelse, detta är precis vad som händer med oss. Många delpersonligheter håller hela tiden på att bråka: impulser, drifter, principer, begär är i ständig konflikt med varandra."* (Ref 8.9, kap 4)

Delpersonligheter kan ha bildats i vilken del av psyket som helst. En delpersonlighet i det högre omedvetna är mer fokuserad på "idealistiska" eller "kreativa" kvalitéer, eller något annat typiskt för denna del av det omedvetna. Delpersonligheter i andra delar av psyket har på samma sätt samma "kvalitet" som denna del.

En delpersonlighet "aktiveras" antingen av någon viss yttre händelse, eller av någon speciell inre mental, känslomässig eller kroppslig process. Man identifierar sig i detta ögonblick med denna delpersonlighet, det känns som om man "blir ett" med den, och blir denna typ av människa.

Vid varje tidpunkt är man medveten bara om den "värld" den delpersonlighet man är inne i "ser". I denna medvetenhet kan även ingå vetskap om den roll man använder, och som figur 2 antyder, även andra roller man i detta ögonblick vet att man har tillgång till. Detta område av psyket definieras i denna modell som *den medvetna sfären*. Denna är inte statisk, utan rör sig i allmänhet från

FIGUR 2. Delpersonligheterna



delpersonlighet till delpersonlighet, beroende vilken som för ögonblicket är mest aktiverad.

Den uppsättning delpersonligheter som vanligen ingår i den medvetna sfären, är vad vi uppfattar som "jag själv", och kallas i PS *grundpersonligheten*.

Vi har också delpersonligheter som vi sällan blir medvetna om. Trots att dessa i allmänhet är "osynliga" blir de ibland ändå aktiverade, och kan då hävda sig med stor kraft:

*"Jag vet inte vad som tog åt mig - jag var inte mig själv!"*

Så länge vi identifierar oss med delpersonligheter inom vår grundpersonlighet, uppfattar vi dem inte som något problem, eller uppfattar dem överhuvud taget inte medvetet som avgränsade enheter, men när en "osynlig" delpersonlighet kommer i förgrunden kommer den inte sällan i konflikt med andra delpersonligheter. Vi uppfattar detta som en inre konflikt, en inre kamp. I de fall delpersonligheter inom vår grundpersonlighet har motstridiga behov uppfattar vi den inre konflikten som mildare: ambivalens.

I allmänhet, som figur 2 antyder, är delpersonligheterna inte i förbindelse med Jaget. Detta är en symbolisk beskrivning av hur vi oftast identifierar oss med den delpersonlighet som "skriker högst", och hur vi är rätt omedvetna om att vi befinner oss i en viss delpersonlighet och därför inte egentligen väljer denna själva. Vi kan till och med falla offer för en störd eller aggressiv delpersonlighet, som utan att vi kan göra något åt det "tar över" oss och styr vårt sätt att uppfatta världen omkring oss och därigenom vårt beteende. Vi uppfattar inte att vad som händer inom oss, utan förlägger i allmänhet orsaken till varför vi beter oss på ett visst sätt utanför oss själva. Vi kan därför inte ta ansvar för vad som händer, och det känns inte som vi har något val:  
 "Men det förstår väl Ers Nåd, att när liket slog till mig blev jag naturligtvis förbannad!"  
 (Albert Engström i Strix)

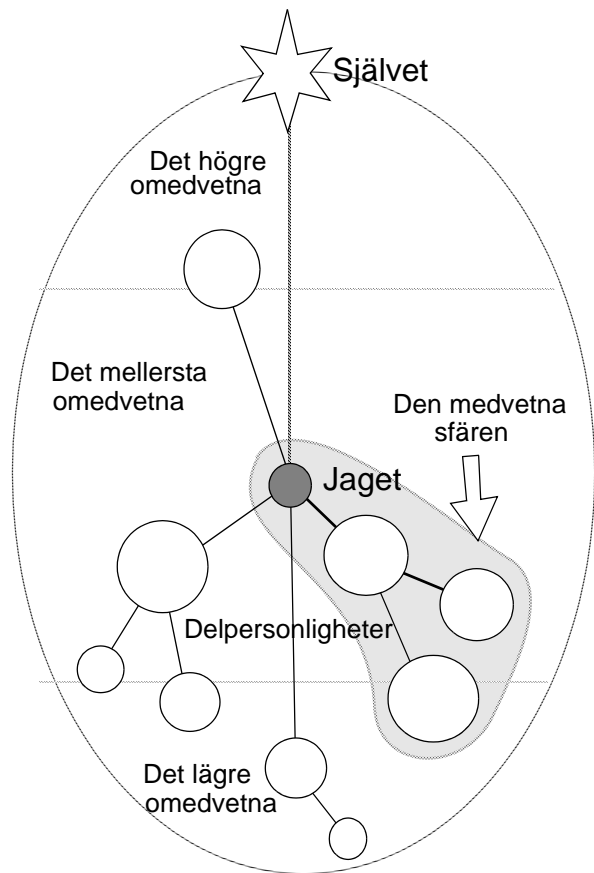
### 3.3 Det personliga "Jaget"

Jaget som nämndes ovan, och som i PS också kallas vårt *personliga Jag*, är egentligen inte något avgränsat i sig, utan är återspeglingsen av vårt Själv nere i den del av psyket som utgörs av vår personlighet. Jaget är en symbol för den aspekt av Själv vi först kan uppfatta på personlighetsnivån - en kärna av *absolut, icke värderande, icke fördömande medvetenhet och vilja*. Jaget är inte en slags delpersonlighet, det har inga egna psykologiska attribut eller beteenden, utan kan bara uttrycka sig genom delpersonligheterna. Jaget kan jämföras med dirigenten för en symfoniorkester, där delpersonligheterna kan sägas vara de enskilda orkestermedlemmarna. (I denna liknelse kan Själv sägas vara den som väljer musiken orkestern ska spela, och som gör det musikaliska arrangemanget.)

Alltför ofta fungerar många av oss som orkestrar där flera av de ledande musikerna är fullständigt omedvetna om dirigenten, vilket ju oundvikligen leder till dissonans och interna konflikter.

Den yttersta målsättningen i vår personliga utveckling kan med användande av PS-modellen sägas vara att när som helst kunna identifiera oss med vårt Jag, och därigenom kunna *desidentifiera* oss från delpersonligheterna - att låta vår inre dirigent återfå sin plats på podiet. Detta skulle göra det möjligt för oss att undvika att falla offer för den delpersonlighet som för tillfället "skriker högst", och snarare i ett tillstånd av inre klarhet använda den delpersonlighet som är lämpligast i den situation vi för tillfället befinner oss i. Detta skulle innebära att vi då inte skulle hävda den enskilda delpersonlighetens avskärmade, värderande och "färgade" vilja, utan vår "sanna" vilja, präglad av klarhet och urskillningsförmåga. Jämfört med figur 2 visar figur 3 en symbolisk

FIGUR 3. Den personliga psykosyntesen.



representation för denna process, som innefattar att alltid få Jaget att befinna sig inom den medvetna sfären, och att inordna och integrera de olika delpersonligheterna med varandra och med Jaget.

Denna process kallas inom PS för vår *personliga psykosyntes*. Denna pågår i allmänhet under hela vårt liv, men att ha kommit en ordentlig bit på denna väg är vad att bli mogen och vuxen egentligen handlar om.

Den personliga psykosyntesen omfattar vissa (mer eller mindre distinkta) steg:

a) Att bli medveten om de olika delpersonligheternas existens, speciellt de undanskymda eller "osynliga". Att lära känna dem genom att lära sig att viljemässigt kunna identifiera sig med dem och därefter kunna desidentifiera sig från dem.

b) Att acceptera varje delpersonlighet. Att acceptera är inte nödvändigtvis samma sak som att tycka om eller ens tolerera, utan bara att acceptera det faktum att vi råkar ha just den delpersonligheten. Vissa av delpersonligheterna är sannolikt "oacceptabla" för vår grundpersonlighet, ibland för att de bryter mot konventioner inom vår kultur och/eller den familj vi har växt upp i, ibland för att de

framträder på ett aggressivt eller snedvridet sätt.

Att inte acceptera leder till förträngning, att vi "trycker ned" delpersonligheten i det omedvetna. Detta är meningslöst, för en delpersonlighet försvinner aldrig, utan kommer fortsätta att påverka oss, fast nu på ett förtäckt, ofta ännu kraftfullare, sätt.

Att acceptera är ett viktigt steg, eftersom i detta ligger nyckeln till att kunna utveckla och förfinas den del av vårt psyke delpersonligheten är en symbol för.

c) Att förstå delpersonlighetens "psyke". Bakom ett kanske stört och aggressivt beteende gömmer sig flera lager: "Detta är vad jag vill ha" (Exempelvis en lyckosam karriär till varje pris.)

"Detta är vad jag behöver" (Exempelvis ständigt beröm.)

"Detta är vad som är viktigast för mig" - vilket PS postulerar utgöra något som alltid utgör en innersta kärna av "sann" och universell karaktär, något som har "sant" och oförnekligt värde, såsom kärlek, tillit, trygghet, kreativitet, skönhet etc.

d) Att integrera delpersonligheten till vår grundpersonlighet och till vårt Jag. Detta innebär att kunna desidentifiera sig från den viljemässigt, att identifiera sig med sitt Jag, samtidigt som man är fullt medveten om delpersonligheten och kan använda den när situationen så kräver. Det innebär också att delpersonligheten måste utvecklas och förfinas, så att dess beteende tjänar helheten, hela vår existens. (Detta sker faktiskt oftast av sig själv, när steg a,b och c ovan har tagits.)

Denna utveckling av delpersonligheten leder ofta till att den smälter samman med andra delpersonligheter: psykets uppdelning i olika delpersonligheter och liknande psykologiska mekanismer är inte statisk, utan är hos de flesta av oss i ständig dynamisk förändring.

### 3.4 Psykosyntesens terapimetoder

Trots att stegen i personlig psykosyntes kan te sig självklara, finns det mycket som kan försvåra eller hindra dem, ända från och med första steget, att bli medveten. Detta kan vara väl så svårt, eftersom vi alla har många "blinda fläckar" när vi försöker betrakta oss själva. Vart och ett av de andra stegen har sina speciella svårigheter och hinder. Trots alla dessa hinder, är de flesta av oss ändå igång med vår personliga psykosyntesprocess, även om vi i allmänhet inte använder denna term och även om den i stor utsträckning är omedveten i sig. Mycket av vad personlig psykosyntes innebär är, som nämndes ovan, del av att bli vuxen och mogen, och mycket är sådant vi ändå tvingas in på grund av livets naturligt förekommande svårigheter, utmaningar och kriser.

Många människor behöver hjälp från någon utomstående när de hamnar i psykologiska kriser, någon som kan vara ett stöd i den nödvändiga syntesprocessen och som kan se förbi de blinda fläckarna. Men även när vi inte befinner oss i regelrätt kris, är det säkert många av oss som skulle ha nytta av en psykologiskt kompetent rådgivare.

Psykosyntesen, förutom att den representerar en specifik syn på vad det är att vara människa och att den innehåller symboliska modeller för detta, erbjuder också ett stort antal specifika metoder att användas för att påskynda den personliga psykosyntesprocessen, antingen med assistans och/eller att användas självständigt. Att detaljerat beskriva dessa metoder ligger utanför målsättningen med denna uppsats. För att ändå i viss mån ge en bild av hur PS inte bara kan användas för att arbeta med våra mentala, rationella och analytiska sidor, utan även och kanske framför allt användas för att arbeta med våra mer subjektiva och svårgripbara sidor, beskrivs här kortfattat några av de metoder som ofta används i PS-rådgivning och PS-terapi:

Samtal, precis som i många andra typer av terapi. Att "prata om", undersöka bakgrund, minnas, känna igen mönster etc. Det är viktigt att alltid återkomma till samtalsformen efter att ha använt andra, mer upplevelseorienterade metoder, som sådana beskrivna nedan, för att förankra känslomässiga insikter i den mentala och rationella tankesfären.

Skillnaden mellan hur samtalet används inom PS jämfört med andra, mer analytiskt orienterade, terapiformer är framför allt att man i PS *först* med andra metoder försöker att på ett symboliskt plan återskapa, i terapirummet, svåra situationer, relationer etc, för att på ett så äkta sätt som möjligt re-aktivera samhörande känslor. *Sedan* använder terapeuten samtalet, som ett sätt att prata om vad som faktiskt hände, "här och nu".

Andra terapiformer gör ofta tvärtom, genom att först

prata om svåra situationer, relationer etc i dåtidsform, och sedan prata om *minnena* av de känslor som förekom då. Risken här är att terapeuten under samtalet omedvetet "färgar" klientens minnen känslomässigt, vilket kan föra den terapeutiska processen mot områden i klientens förhistoria som egentligen inte är så laddade som det verkar, och som kanske inte är relevanta för hur klienten mår.

**Symboldrama.** Liknar vad som i andra psykoterapeutiska skolor kallas "guidade dagdrömmar", "styrda visualiseringar", etc. Symboldrama innebär att man med hjälp av sin fantasi och sin förmåga att skapa inre bilder skapar en dagdrömsliknande process, som efter ett tag tycks börja leva sitt eget liv. Symboldrama kan man göra själv, eller i vägledad form med hjälp av en terapeut.

Symboldrama tydliggör ofta på ett symboliskt sätt annars svårgripbara kvalitéer, dolda beteendemönster, förträngda känslor etc, genom att klienten får en direkt upplevelse av dem, då han symboliskt spelar upp och återupplever svåra eller smärtsamma situationer i det förgångna. Situationer som ännu inte har inträffat med som inger obehag eller rädslor i förväg kan man också arbeta med genom symboldrama.

Symboldrama är en av de oftast använda metoderna för att identifiera delpersonligheter.

**Gestaltterapi-metoder.** Psykosyntesen har "lånat" ett stort antal terapimetoder från Gestaltterapi (ursprungligen skapad av Fritz Perls, USA). Bland dessa kan nämnas rollspel, känslöförstärkning via kroppsrörelse, att använda konkreta symboler som tomma stolar, kuddar etc för icke närvarande personer eller för olika svårigheter. Det centrala i Gestalt-metoderna är att få klienten att uppleva sina olika psykologiska mekanismer "här och nu", och därigenom bli medveten om *vad* han gör och *hur* han gör det, snarare än att försöka svara på frågor om *varför* han gör det, vilket annars oftast görs i ett för tidigt skede. Det senare blir i de flesta fall dessutom uppenbart av sig självt när man väl har blivit fullt medveten om sina dolda psykologiska mekanismers "vad och hur".

Gestaltmetoder passar liksom symboldrama bra för att identifiera delpersonligheter, vilka man med rollspel kan få klienten exempelvis att föra samtal med.

**Drömarbete.** Drömmar kan sägas vara en direkt manifestation av det symboliska språk vårt omedvetna använder, även under vår vakna tid. Anledningen att dessa "budskap" kommer upp till ytan när vi sover, är egentligen bara för att vårt medvetna sfär då är passiv och hindrar, förtränger eller censurerar inte det omedvetna materialet som aktivt tränger på. Drömmar innehåller ofta "sannare" kunskaper om oss själva än vad vi medvetet inser, även om uttolkningen av den symboliska framställningen kan vara svår. Egentligen kan denna tolkning bara

göras av drömmaren själv, men den kan underlättas med PS metoder som symboldrama eller Gestaltmetoder.

**Fri teckning.** Genom att snabbt och ostrukturerat teckna eller måla symboler för olika sakfrågor, känslor eller intuitiva insikter som kommit upp i terapin, och sedan tillsammans med terapeuten betrakta olika aspekter av teckningarna, som formspråk, uppläggning, intensitet, färgkombinationer, använda symboler etc, kan "dolda" beteendemönster eller känslor tydliggöras.

**Meditation.** I psykosyntesterapi får ofta klienten "hemläxor". Detta bottnar i en av grundsatserna inom PS, att det inte är terapeuten som "gör jobbet" åt klienten, utan klienten som gör jobbet själv. Terapeutens roll är att skapa en lämplig atmosfär, ett "tryggt rum" där den terapeutiska processen kan sättas igång och hållas aktiv. I detta ligger då också att denna process inte är något som bara händer under terapisessionen, utan framför allt under tiden mellan sessionerna. Ett sätt att aktivera processen under tiden utanför terapirummet är att ge "hemläxor", och ett vanligt sätt att göra detta på är att be klienten meditera då och då på någon av de symboler, idéer, kvalitéer eller livssituationer som kommit upp under sessionerna. Genom att göra detta "fördjupas" oftast den pågående processen.

Fri teckning används också ofta som hemläxa, antingen i sig själv att ta med till nästa session, eller som meditationsobjekt.

**Psykologisk dagbok.** Att skriva är ofta ett mycket effektivt sätt att "jorda" sina upplevelser under terapin eller i sitt liv. Att sätta dem på pränt tydliggör ofta mönster och mekanismer som på ett annars svårgripbart sätt styr ens liv. Med upplevelser avses inte bara "reella" upplevelser utan också mer subjektiva upplevelser som visioner, idéer, intuitiva insikter, drömmar, till synes ologiska samband mellan yttre händelser, etc.

### 3.5 Självvet, den transpersonella sfären

Den personliga psykosyntesen, att bli en integrerad, "hel" och mogen person, är ett mycket viktigt mål i livet, vare sig det nås med hjälp av psykosyntesmetoder eller på andra sätt. Trots detta, och trots att denna process ofta är något som måste fortsätta under hela livet, finns det bortom detta mål ytterligare ett, som kan sägas vara mera "slutligt". Som har nämnts förut är målet för den personliga psykosyntesen att lära sig att identifiera sig med sitt Jag, men som också nämndes är detta Jag bara en återspeglning inom vår personlighet av Självvet, som står "över" personligheten.

Det "slutliga" målet, i verkligheten uppnått av få men ett som det är viktigt att åtminstone ha en känsla för, är den transpersonella psykosyntesen. "Trans-" i detta sammanhang står för "bortom", "över", och att komma i kontakt med det transpersonella betyder att nå bortom vår personlighet, vår dagsmedvetande. Liksom målet i den personliga psykosyntesen är att bli medveten om att vi *har* delpersonligheter men att vi *är mer* än summan av dessa delpersonligheter, är målet i den transpersonella psykosyntesen att bli medveten om att vi *har* en personlighet med ett personligt Jag, men att vi *är mer* än till och med detta. Inom oss finns något som är bortom det strikt personliga, något som förbinder oss med andra och med livet som sådant, en *transpersonell sfär*.

(Ref 8.4, 8.9, 8.11, 8.12)

Målet för den transpersonella psykosyntesen är att kunna få en direkt upplevelse av Självvet, och att (åtminstone för korta stunder) kunna identifiera sig med sitt Själv. Transpersonell PS är inte något som börjar efter den personliga PS, snarare är det en parallell process, även om en orientering mot den transpersonella sfären ofta sker under senare delen av livet för de flesta av oss.

Att beskriva hur den transpersonella psykosyntesen går till eller att beskriva de olika metoderna för att aktivera denna process är bortom målsättningen för denna uppsats, men begreppet har ändå tagits med för att det är väsentligt på ett indirekt sätt även i vår personlighetsutveckling och för hur våra kontakter med varandra fungerar:

- Vetskapen om att vi har ett Själv, även om vi inte direkt kan uppleva det medvetet, ger *rätt proportion* till vad vi gör i och med vårt liv. Som framgår av "Assagiolis ägg" har Självvet utsträckning dels ned mot vår personlighetssfär, men även ut i världen. Självvet utgör den del av oss som ser *mål och mening* med vårt liv och med våra relationer till andra.
- Självvet är länken till existensiella begrepp som *livskvalitet* och *samhörighet*. Många av oss har haft transpersonella upplevelser, även om vi inte

använder denna term. Stunder när vi upplever att allting faktiskt är som det ska vara, att alla människor omkring oss är värda att älska *oberoende* av hur de beter sig. Stunder när vi känner sinnesfrid, för att vi känner oss samhöriga med andra och med själva livet i sig.

- Självvet, och därmed dess återspeglning på personlighetsnivån Jaget, är det enda i vår existens som är *oföränderligt*, konstant över tiden. Om vi tänker tillbaka genom vårt liv, tänker på alla de olika "personer" vi har varit, på alla olika sätt att vara och olika sätt att uppfatta världen omkring oss som vi har utvecklat och sedan lämnat bakom oss, så kommer det ändå finnas något oföränderligt i oss, något som har varit där hela tiden. Något som hela tiden har observerat och kommit ihåg, och lagt lärdom till lärdom. Detta något är vårt Själv, vår innersta kärna.

Även om vi inte har upplevt det ovanstående medvetet och därför inför oss själva inte kan fastslå existensen av vårt Själv, kan ändå Självvet som "arbetshypotes" hjälpa oss att ha en positiv attityd mot oss själva och mot andra. Självvet som begrepp, även om bara hypotetiskt, kan ge en grundsyn där vi uppfattar oss själva och andra med nya och förlåtande ögon - en person är *mer* än sitt beteende, han är *mer* än sin bakgrundshistoria, han är till och med *mer* än vad han själv identifierar sig som.

Där inne, bakom alla skymmande lager, finns alltid ett annat Själv, och om vi utgående från vår "arbetshypotes" lyckas att kommunicera "Själv till Själv", bortom den samtidigt pågående medvetna kommunikationen på personlighetsplanet, kan vi få tillgång till kreativa krafter hos både oss själva och den andre, och se nya möjligheter vi inte trodde fanns.

## 4.0 Psykosyntesmodellen tillämpad på organisationen

---

### 4.1 “Organisationsvarelse”

Levande organismer i alla former har en nedärvd benägenhet och förmåga att organisera sig i strukturer. Dessa strukturer är i de flesta fall hierarkiska, och har till funktion att göra det möjligt för organismen att klara av och anpassa sig till utmaningar från omgivningen, genom att skapa metoder för att kollektivt genomföra handlingar som säkrar överlevnad, handlingar som kan vara svåra eller omöjliga för den enskilda individen att utföra.

Ett utmärkt exempel på detta från naturen är termitstacken: denna gör det möjligt för termiterna att utstå mycket större variationer i temperatur och fuktighet än vad den enskilda termiten skulle kunna klara, tack vare avancerade system för isolering och ventilation. Termitstacken erbjuder dessutom väl utvecklade funktioner för att lagra föda, exakt anpassad miljö för att säkerställa äggens utveckling, luktämnesbaserad kommunikation till och från drottningen så att hon fortlöpande kan hållas informerad om yttervärlden samt så att hon kan, när så krävs, utfärda order till termiterna på utsidan av stacken att anfälla inkräktare, etc. Man skulle nästan kunna säga att termitstacken som helhet utgör en organism i sig, på en högre “systemnivå”, en *organisationsvarelse*.

Medan djuren organiserar sig instinktmässigt, utmärker sig den mänskliga rasen från resten av djuren, genom att ha en mycket väl utvecklad förmåga att *medvetet* organisera sig i grupper, samt en stor förmåga att medvetet anpassa dessa organisationsstrukturer till en föränderlig omvärld. Detta har lett till, i den tidsskala som omfattar existensen av djurliv på jorden, att människan snabbt har koloniserat i stort sett hela jordens landyta. Förmågan till abstrakt tänkande och förmågan att mentalt betrakta sig själv har dessutom gjort det möjligt för människan att utveckla ytterst intrikata organisationer med många hierarkiska nivåer, som inte bara omfattar människor (nationer, unioner, koncerner, företag, samhällen etc) utan även icke “levande” processer (maskiner, elektronik, datorprogram etc). Förmågan att tänka medvetet, rationellt och analytiskt, och framför allt förmågan att medvetet skapa hierarkiska organisationsstrukturer är antagligen de huvudsakliga skälen till människans nuvarande oöverträffade förmåga att anpassa sig till stora variationer i klimat och tillgång på föda.

Samtidigt har dessa förmågor tyvärr gjort det möjligt för människan att placera sig i den biologiskt unika positionen att kunna utplåna sig själv som ras tillsammans med resten av djurlivet och stor del av växtlivet, antingen i princip bara genom att trycka på en knapp, eller genom

att litet långsammare förgifta hela biosfären. En möjlig (eller åtminstone optimistisk) hypotes till varför naturen har skapat denna risk för självutplåning, skulle kunna vara att till det mänskliga psykets förmåga att skapa på ett konstruktivt sätt, så *måste* det finnas motsvarande förmåga att förstöra. Detta skulle i så fall vara kärnan och utmaningen i att ha vad vi brukar kalla “den fria viljan”, utan vilken personlig och transpersonell psykosyntes för mänskligheten inte är möjlig.

Som arbetshypotes för “organisationsvarelse” antas följande:

- Psyket organiserar sig självt hierarkiskt. I fallet med termitstacken, är det i skrivande stund ännu så länge omöjligt att ta reda på processen bakom, men det verkar troligt att den organiserar sig i grundläggande instinktiva moder som skaffa föda / försvar / reproduktion / byggande / etc. I fallet med det mänskliga psykets, utgör tidigare kapitel *en* möjlig beskrivning av hur det organiserar sig, i olika (o)medvetande-nivåer, grundpersonlighet, delpersonligheter och strukturer inom delpersonligheten i sig. Denna beskrivning utesluter inte andra sätt att beskriva psykets, men har dock grundats på direkt empirisk, om än i mycket subjektiv, kunskap.
- Psyket skapar organisationsstrukturer utanför sig självt, på ett sätt som liknar dess egen inre struktur. Detta innebär att externa organisatoriska strukturer kommer att ha funktioner som motsvarar psykets grundläggande funktioner: kroppsstyrning, rationellt tänkande, känslor. “Organisationsvarelsepsyket” kan därför beskrivas med samma modell som gäller för det mänskliga psykets, exempelvis med “Assagiolis ägg”. Ett försök att kartlägga organisationens “psyke” genom att använda denna modell kommer att göras nedan.
- Organisationen kan ha psykologiska störningar och beteenderubbningar. Det behöver inte vara så att organisationens medlemmar delar dessa störningar, men de är alltid mer eller mindre påverkade av dem och kan ta skada av dem, och kan bidra till dem positivt eller negativt. Organisationer kan vara “neurotiska”, ha sina “blinda fläckar” och “automatiska beteendemönster”. De kan i allvarliga fall till och med vara “psykotiska”, även när bara ett fåtal av dess medlemmar delar detta psykologiska tillstånd (exempelvis Nazi-Tyskland, Ku Klux Klan, vissa religiösa sekter etc.)
- Personlig och transpersonell psykosyntes kan tillämpas på organisationer. Psykosyntesens modeller, människosyn och metoder för den enskilda människan, kan också tillämpas på organisatoriska strukturer “över” människan, med målsättning att

integrera organisationens medlemmar och delfunktioner mot helheten, vilket då kommer göra organisationens "beteende" mer kreativt, harmoniskt och samordnat.

## 4.2 Funktionalitetsnivåer

Eftersom organisationer har många olika former och målsättningar, kommer en specifik organisation att användas som begreppsmässig bakgrund i fortsättningen: SAAB Aircraft AB. Det främsta skälet för detta val är författarens nu 20-åriga erfarenhet av att ha varit anställd i detta företag (eller i dess föregångare Flygdivisionen, SAAB-SCANIA), med uppehåll av totalt 4 år med anställning i liknande företag. Förhoppningsvis kommer förslag och slutsatser gjorda i denna uppsats, med detta enda exempel som bakgrund, att vara tillräckligt giltiga för organisationer med andra former, storlekar och målsättningar.

(Obs: för att göra texten så kortfattad som möjligt kommer uttryck som "ett företag eller annan större organisation" eller andra liknande uttryck ersättas med "ett företag". När "företag" således förekommer nedan, är alltså underförstått att även andra former av större organisationer avses.)

SAAB Aircraft utvecklar och marknadsför trafikflygplan av turboprop-typ i storleksklassen 30 till 60 passagerare. Det bildades 1980 (då som del av SAABs Flygdivision) som en spin-off från SAABs 50-åriga utvecklings- och tillverkningsverksamhet inom militärflyg, och har i skrivande stund 30% av världsmarknaden, och 70% av Europamarknaden, i sitt marknadsavsnitt. Det är ett dotterbolag till SAAB-SCANIA-koncernen, och har cirka 2500 anställda.

I likhet med att de grundläggande nivåerna i det mänskliga psyket ovan benämndes det högre, det mellersta och det lägre omedvetna, kommer de grundläggande nivåerna i företagets "psyke" här kallas **den högre, den mellersta och den lägre funktionaliteten**. Återigen, indelningen i olika nivåer avspeglar inte något värderande omdöme av dessa nivåer, utan innebär bara att de skiljer sig med avseende på de funktioner de innehåller. (Med funktionalitet menas ett organisatoriskt område med sådana egenskaper att man inom denna *kan* bilda olika funktioner, d.v.s. "byggstenar" som byggnader, människor, maskiner finns men förutsätts i begreppet funktionalitet inte vara organiserade i enskilda funktioner.)

- **Företagets "Själ"** utgör den innersta kärnan i vad företaget är och står för i samhället. Förkroppsligandet av vision och målsättning. Står "över" företagets funktionalitet.

FIGUR 4. Företagets funktionalitetsnivåer:



- **Den högre funktionaliteten:** Ideal och möjligheter. Affärsidéer, ambitioner, visioner. Socialt medvetande, etik, moralkodex. Omsorg om anställda, om kunder. Miljöansvar, internt och externt.
- **Företagets "Jag":** Återspeglingen av företagets Själ i företagets funktionalitet. Förkroppsligandet av företagets "vilja", och det de flesta inom och utanför företaget ser som den som representerar företaget.
- **Den mellersta funktionaliteten:** Verkställande. Organiserandet av resurser. Forskning, utveckling, produktion. Information, kundkontakter, marknadsföring.
- **Den lägre funktionaliteten:** Drift och underhåll. Instruktioner, procedurer, regler. Kontorsservice, friskvård, restauranger. Personalvård, avlöning, sjukvård. Drift av byggnader och utrustning. Underhåll, reparationer.

### 4.3 Delfunktioner, den prioriterade sfären

I det ideala fallet bör företaget fungera på detta sätt: företagets Själv, som källan till *intention* (affärsidé, visioner), använder företagets Jag som ett verktyg för att utöva *vilja*. Jaget verkställer och manifesterar dessa viljeakter genom företagets *delfunktioner* (precis som vårt personliga Jag uttrycker sig genom våra delpersonligheter). Dessa delfunktioner är i sin tur organiserade i del-delfunktioner hierarkiskt nedåt (avdelningar, kontor, grupper, etc). Delfunktionerna omvandlar Jagets viljeakter till realiteter: service mot allmänheten, tillverkning, ekonomiska transaktioner, eller vad det nu är för slags verksamhet företaget håller på med.

Delfunktionerna är "kluster" av olika verksamhetsfunktioner, och har i allmänhet rätt klara identiteter utåt. Delfunktionerna, och vidare hierarkiskt nedåt, kan själva också beskrivas med "Ägg-modellen". Det bör i detta sammanhang påpekas, att denna modell endast beskriver företagets *funktionalitet* och funktionernas *egenskaper*. Den lämpar sig inte att beskriva företagets konkreta uppgifter, vilka i allmänhet är organiserade på annat sätt. Dessa två principer för att organisera, den ena företagets funktioner och den andra företagets uppgifter, måste förstås fås att passa ihop om arbetet i sin helhet skall flyta på ett effektivt sätt. En beskrivning av denna "matrisorganisation", ibland kallad linje/projekt, även om detta är mycket viktigt, faller utanför målsättningen med denna uppsats, som istället fokuserar på företagets "personlighet", dess funktionalitet.

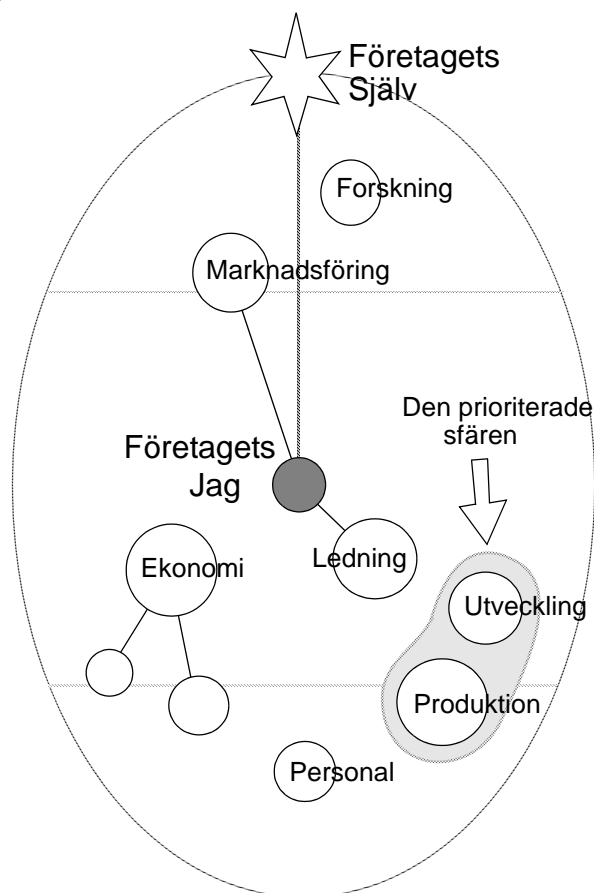
I allmänhet riktar företagets åtaganden fokus på vissa delfunktioner, som vid detta tillfälle utgör *den prioriterade sfären* (= i det omedelbara medvetandet).

Om denna sfär kommer i fokus på grund av den individuella delfunktionens starka "vilja" och inte på grund av företagets övergripande behov, är sambandet med företagets ledning svagt. Anledningen till detta kan vara att ledningen har otillräcklig kontakt med, identifierar sig inte tillräckligt med, företagets Jag, och är därigenom inte i kontakt med företagets Själv och dess avsikt och vision med företaget.

Andra delfunktioner kan helt sakna kontakt med ledningen eller med företagets åtagande, och kommer att arbeta som isolerade enheter, i bästa fall i enlighet med etablerade regler men utan kreativitet, eller i värsta fall, *mot* företagets intressen genom att ensidigt se till sina egna intressen.

Den negativa bild av hur ett företag kan fungera som har givits ovan är tyvärr inte ovanlig. Situationen beskrivs ibland som "*Det är ingen riktig anda i det här företaget*" eller "*Den där avdelningen jobbar inte i enlighet med*

FIGUR 5. Företagets delfunktioner



*anda* i det här företaget" eller "Han förstår inte jobbar\_anda i vår grupp"...

Det svårgripbara begreppet verkar ofta vara denna "anda", företagsandan, avdelningsandan, gruppandan, och det verkar som det råder en brist på lämpliga ord, symboler och användbara metoder med vilka ledningen skulle kunna hantera problemet med "dålig anda" på avdelningar eller hos enskilda individer. Alltför ofta försöker man hantera subjektiva och känslomässiga problem av detta slag genom att organisera om, eller genom att flytta individer till andra funktioner - ett slags "testa-och-se", skaka om i grytan och hoppas på det bästa. Det kan naturligtvis fungera ibland, men effekterna tenderar att bli kortlivade, och att agera på detta sätt skapar egentligen bara en illusion av förändring, problemen finns ofta kvar under ytan.

Det egentliga problemet i sådana här fall är hur man ska kunna "injicera" företagsandan i alla delfunktioner, på alla nivåer. Om man skulle lyckas med detta, skulle det mer konkreta organiserandet mot företagets åtaganden i mycket ge sig självt, delfunktionerna skulle själva inrikta sig mot företagets övergripande mål och visioner. Detta skulle samtidigt ändra det psykologiska tillståndet

på alla nivåer ända ned till den enskilde anställde, och ge arbetsglädje och ökad kreativitet. Detta skulle i sin tur vara gynnsamt för den enskildes personliga utveckling, och totalt skulle detta innebära att *företaget* aktivt börjar komma in i sin *organisatoriska och trans-organisatoriska psykosyntes*.

Nedan i figur 6 visas som ett exempel hur den prioriterade sfären nu inte bara omfattar delfunktionerna Utveckling och Produktion utan även företagets Jag och delfunktionen Ledning. Den senare har fullständigt riktat in sig mot Jaget, centrat för företagets "vilja", och har därför fullständig kontakt med Självetvets intentioner för företaget.

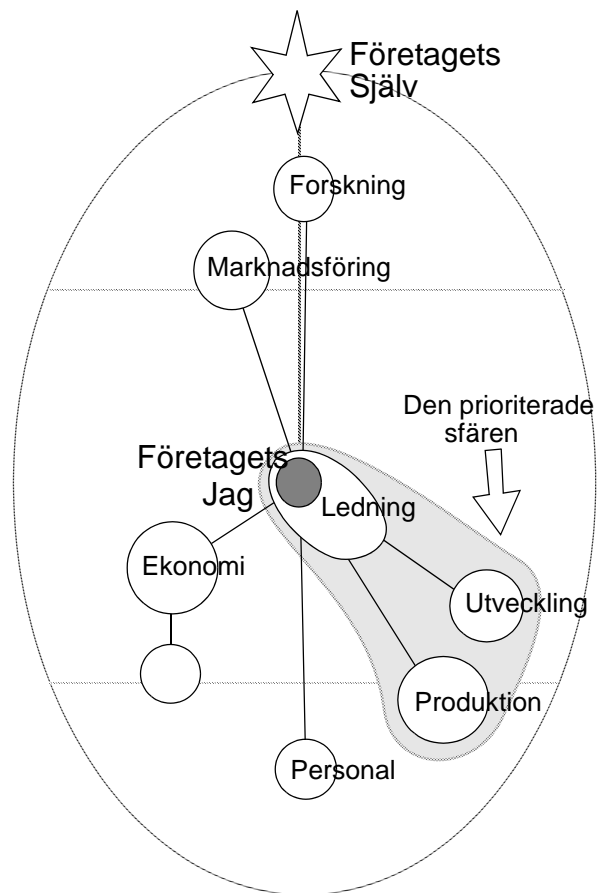
Ledningen har etablerat förbindelser med varje delfunktion, och kan därför *välja* vilket den vill använda och med vilket prioritet. Några delfunktioner har kombinerats (under Ekonomi, jmf figur 5) för att öka effektiviteten.

Delfunktionen Forskning har också förbindelse med Ledningen, men har framför allt placerats på förbindelsen med Självet, för att ha god kontakt med Självetvets visioner och idéer.

***Således, i PS-termer, är att ha en känsla för företagsandan och att rikta in sig mot denna samma sak som att vara i förbindelse med företagets Självt, med dess visioner, ambitioner och övergripande mål.***

När alla funktionella nivåer, från företagets Jag (representerad av VD) och hela vägen ned genom företaget, delar denna gemensamma anda, innebär detta att man på varje nivå förstår, accepterar och stöder direktiv, planer och uppföljning på nivån över.

FIGUR 6. Företagets psykosyntes:



#### 4.4 Det trans-organisatoriska "Självet"

I den allra första fasen i ett företags existens, är det i de flesta fall en individ eller en grupp som antingen är de som grundade företaget, eller som i vilket fall var "visionärerna", "igångsättarna". I fallet som här används som exempel, SAAB Aircraft (eller som det då var, en avdelning av SAABs Flygdivision), bestod denna grupp av koncernchefen tillsammans med sin ledningsgrupp, och visionen, affärsidéen omfattade:

- Att säkerställa att svensk flygteknologi överlever, mot bakgrund av minskande försvarsbeställningar, genom att gå in på den civila flygplansmarknaden, och därigenom samtidigt säkra moderbolagets ekonomiska möjligheter att förse svenska flygvapnet med konkurrenskraftiga plan till fast pris, genom att använda gemensamma resurser.
- Att förse flygbolag, som tidigare främst opererar små och medelstora jetflygplan, med *propeller*flygplan som framgångsrikt kan konkurrera med jetplanen med avseende på fart, bekvämlighet, intern ljudnivå, flygsäkerhet, men till en avsevärt lägre driftskostnad.
- Att göra det möjligt för dessa flygbolag att ha en marknadsmässigt attraktiv produkt (flygtransport) och därigenom få en tillräcklig vinstmarginal i sin verksamhet, samtidigt som de ska kunna erbjuda luftburen och markbunden personal en effektiv, bekväm och säker arbetsmiljö.
- Att förse samhället med flygtransport med avsevärt lägre kemisk och bullermässig nedsmutsning än vad tidigare flygplansteknologi klarat av.

Förutom dessa, ingick i affärsidéen andra faktorer, men som inte var explicit uttalade, som att erbjuda de anställda möjligheter till professionell och personlig utveckling, att skapa arbetstillfällen i samhället, att hålla kontakt med internationell forskning inom flygteknologi, etc.

I ett fall som detta, med en konkret och tydlig affärsidé, borde det vara jämförelsevist enkelt att sprida budskapet om företags målsättning och ambitioner ned genom samtliga nivåer i företaget, hela vägen ned till monteringskillen ute i verkstaden. Tillsammans med arbetets projektkaraktär, att tekniken är innovativ och intressant, och att allmänhetens och massmedias intresse är stort, borde det vara möjligt att stimulera och motivera majoriteten av de anställda.

Detta har i detta fall också varit fallet i stor utsträckning, och trots att verksamheten nu pågått i tolv år, och är väl inne i sitt andra stora projekt, SAAB 2000 Airliner, råder fortfarande mycket av den ursprungliga pionjärandan, och det finns en tydlig "SAAB-anda". Detta är inte ett uttryck som används enbart i denna uppsats för att

beskriva arbetsklimatet, utan "SAAB-andan" är ett uttryck som ofta används av de anställda själva, på alla nivåer.

I ett relativt stort företag som detta, finns det dock skillnader i detta avseende mellan olika avdelningar och kontor. Man kan bara spekulera över vad orsakerna till dessa skillnader är i de individuella fallen, men följande faktorer har ändå observerats och verkar ha betydelse:

- Målformulering. Om företagets mål är väl genomtänkta och väl definierade, och om de har brutits ned på ett tydligt sätt för varje avdelning och kontor, kan den enskilde anställde se hur alla andra planer och direktiv passar in i detta ramverk, och de blir därigenom logiska och meningsfulla. För SAAB Aircraft, har denna faktor egentligen inte utgjort något problem, eftersom målen både avseende vad produkten är och avseende tidplanen för dess marknadsintroduktion, har varit helt klara. Nedbrytningen av de övergripande målen till delmål för varje avdelning har också varit relativt uppenbar. För andra typer av organisationer, med inte fullt så tydliga "produkter", kan denna faktor vara svår att uppfylla, och en omsorgsfull och genomarbetad målformulering gör i dessa fall stor nytta.
- Vem tjänar företaget? I många fall är svaret på denna fråga inbyggd i målformuleringen. I andra, som i fallet som används här, är det inte helt uppenbart. För en individ gäller att genom att göra något för någon annan, ger han också sig själv något -

"för att ha, ge" (Ref 8.2)

Denna "gyllene regel" gäller lika mycket grupper och organisationer.

I fallet som används här, tjänar naturligtvis SAAB Aircraft sina kunder (flygbolagen), och även *deras* kunder (passagerarna). Men lika viktigt i att skapa "företagsandan" är att tydliggöra att företaget också tjänar sina *anställda*, liksom deras familjer, och samhället runt omkring. Detta utvidgar arbetets meningsfullhet, bortom de explicita målformuleringarna i affärsidéen.

- Vem representerar visionen? I den första fasen av ett företags existens är svaret på denna fråga i allmänhet uppenbart. Denna person eller grupp som grundat företaget står "ovanför" företaget han eller de har bidragit att skapa, och kan sägas representera *företagets Själv*.

Varje delfunktion i företaget har också ett Själv, en person som kanske en del av sin arbetstid representerar delfunktionens visioner och "affärsidé". Om denna person har god kontakt med vad företagets Själv står för, bidrar han med att stärka företagsandan. Om detta inte är fallet,

stärker han möjligen "gruppandan" i sin delfunktion, men detta tjänar inte nödvändigtvis företaget som helhet.

Vid jämförelse av olika företag eller olika avdelningar inom ett företag, verkar det som att de som har en person eller grupp som tagit på sig att stå för och identifiera sig med företagets eller avdelningens visioner och mål, också har en tydligare "anda", än de där målen är mer allmänt kända men inte har ett tydligt ursprung, och kanske mer abstrakta. Det verkar som att om det finns någon som har tagit på sig att "representera" företagets eller avdelningens Själv, blir det lättare för chefer på organisatoriska nivåer under att identifiera sig med visionerna och målen och att omvandla dessa till definierade planer och konkreta åtgärder.

Efter ett tag kan det hända att denna eller dessa personer lämnar företaget. I dessa fall, verkar det väsentligt för bibehållandet av företagsandan, att en ny person eller grupp tar över funktionen att hålla visioner, ambitioner och affärsidéer levande och uppdaterade.

En summering av ovanstående observationer och funderingar skulle kunna göras på följande sätt:

***Företagsandan är ett tillstånd av aktivt medvetande om företagets visioner, affärsidéer och ändamål, som delas av en majoritet av de anställda. För att detta tillstånd skall kunna vidmakthållas och utvecklas, behöver företaget en funktion som tillhör företaget men som står över dess organisation, en funktion kallad företagets Själv. Detta Själv får inte bara vara ett abstrakt begrepp, som ett motto, utan måste vara levande och dynamiskt, och måste därför representeras av en verklig person eller grupp.***

#### 4.5 Det organisatoriska "Jaget"

Ibland kan man observera hur företag grundas och formas av en osedvanligt kreativ och innovativ person, som mycket tydligt är en representant för företagets Själv, och som därigenom bidrar med att skapa en omisskännlig företagsanda. Men denna person är inte nödvändigtvis rätt man att förvandla sina visioner till praktisk tillämpning.

Resultatet kan bli katastrofalt, om denne "starter" (människor kan ibland sägas vara indelade i "starters" och "doers") eller hans närmaste kolleger inte inser detta. I bästa fall inser han i tid att han själv inte är rätt person att organisera och driva sitt företag, och anställer eller går in i samarbete med en eller flera partners med denna förmåga. Denna person måste dela hans visioner, men behöver inte vara den som nödvändigtvis utvecklar dessa. Snarare är hans uppgift att översätta visioner / målsättningar / affärsidéer till konkreta planer, att införskaffa och organisera lämpliga personella och materiella resurser, samt att leda och följa upp företagets planerade aktiviteter.

Om den centrala kvalitén hos Självvet är mening och intention, så är denna *verkställande* funktions centrala kvalitet *vilja*. I PS-terminologi kallas denna funktion företagets "Jag".

Ovan fastslogs det som väsentligt för att företagets Själv ska ha betydelse för företagsandan, att detta Själv representeras av en verklig person. Detta gäller i lika hög grad för företagets Jag. Denna person är oftast företagets VD, eller i andra slags organisationer prefekt, rektor, dirigent, etc.

Som antyds i figur 6 sida 14 är den delfunktion genom vilken företagets Jag oftast agerar "Ledningen". Det är dock viktigt att den person som representerar företagets Jag inte uteslutande identifierar sig med ledningsfunktionen, eftersom företagets Jag *är* inte och skall inte vara en delfunktion själv, utan skall kunna fritt *använda* vilken som helst av delfunktionerna på denna nivå. Han måste också ha god kännedom om företagets samtliga delfunktioner. Detta är viktigt, eftersom genom att känna att de är "sedda" av företagets högsta ledning och av företagets Jag, blir det psykologiskt lättare för dem att rikta in sig mot vad Jaget står för, och genom honom hela tiden ha god kontakt med mål, mening och visioner, att aktivt dela "företagsandan".

Med avseende på denna företagsanda, har Jaget till uppgift att förvandla visioner till praktiska resultat, genom att använda sin kreativa vilja, och därigenom samtidigt göra visioner/mål/affärsidéer trovärdiga, möjliga för samtliga anställda att lita på. Om detta inte inträffar, kommer snart även de mest attraktiva visioner

och snillrika affärsidéer att uppfattas som orealistiska drömmar och fantasier.

#### 4.6 Delfunktionen som organisation

Psykosyntesmodellen av företaget, som beskrivits ovan, är tillämplig även på de hierarkiska nivåerna under. Varje delfunktion kan också sägas ha ett "Själv", ett "Jag" och ett antal del-delfunktioner.

Varje delfunktion i ett företag har sina "kunder" - andra delfunktioner, organisatoriska nivåer ovanför, eller externa kunder. Delfunktionen har också något slags "affärsidé" med avseende på dessa "kunder", och delfunktionen behöver därför också en verklig person som står som representant för denna affärsidé, *delfunktionens Själv*. Samma sak gäller naturligtvis även för delfunktionens Jag, och som också måste representeras av en person. Eftersom delfunktionen ofta består av ett rätt begränsat antal människor, kan det ibland vara lämpligt att delfunktionens Själv och Jag representeras av en och samma person, som "går in i" olika "moder" (kanske genom att använda två olika delpersonligheter i sig själv) beroende på vilken kvalitet som för tillfället behöver uttryckas.

Hur väl integrerad delfunktionen är i företaget, beror på i hur stor utsträckning delfunktionens Själv har förmåga att kommunicera med och rikta in sig mot företagets Själv. I konkreta termer beror det på i vilken utsträckning delfunktionens visioner/mål/affärsidéer är återspeglings- och nedbrytningar av företagets övergripande mål.

Ofta är anledningen till att en delfunktion inte fungerar som den ska inte att dess "affärsidé" är på kollisionskurs med företagets (även om detta ibland händer), utan snarare är anledningen bristen på klara mål för delfunktionen. Orsaken till detta kan vara att företagets mål är otydliga eller inte har kommunicerats klart, men orsaken kan också finnas inom delfunktionen själv.

I vilket fall så pekar detta på behovet av en kontinuerlig process för att höja medvetandet om dessa frågor. En process som borde försiggå samtidigt på alla nivåer, och som innebär att med lämpliga intervaller ha diskussioner om företagets visioner, mål och affärsidéer och hur dessa ska återspeglas i motsvarande mål för varje delfunktion på varje nivå ända ned till den enskilde anställda.

Ett sätt att hålla en dylik process levande, och som har använts på SAAB, är PoU-samtalet (Personligt organisations- och utvecklingssamtal), som varje chef är ålagd att ha med var och en av sina underställda minst en gång om året. PoU-samtalets mål är att ge chefen och den anställda möjlighet att öppet och ostört diskutera arbets-situationen. I detta ska kunna ingå vilka problem som helst av relationstyp eller av psykologisk natur eller

andra svårgripbara problem som upplevs av antingen chef eller underställd. PoU-samtalet ska också ge den anställda möjlighet att uttrycka och diskutera sina personliga ambitioner, visioner eller drömmar.

Detta har pågått på SAAB i flera år nu, och även om resultaten är subjektiva och därför svåra att mäta objektivt, så är det allmänna intrycket att PoU-samtalen används av många på ett mycket konstruktivt sätt.

Det enskilda PoU-samtalet som koncept kan lätt utvidgas till "grupp-PoU", där visioner, ambitioner och gruppens "drömmar" såväl som vilka psykologiska problem som helst inom och utom gruppen öppet kan diskuteras. Detta grupp-PoU ska helst föras i en lokal utanför företaget där atmosfären kan göras så avspänd som möjligt, och med ordentligt med tid avsatt (typiskt en halv arbetsdag).

(Den här situationen är ett bra exempel på en där det är lämpligt för gruppens ledare att gå in i sin "Delfunktions-Själv-mod", som nämndes ovan.)

Denna modell har använts av författaren, och har visat sig ge resultat som går utöver dem man vanligtvis väntar sig från vanliga dagliga "arbetsdiskussioner". Det verkar som att en sådan här aktivitet är väl lämpad som ett av verktygen för att injicera "företagsanda" in i alla nivåer i organisationen.

## 5.0 Organisationens psykologiska funktioner

---

Precis som en människas beteende kan beskrivas i termer av olika psykologiska funktioner, så kan en sådan beskrivning även göras för organisationen. Som föreslogs ovan (4.1 sida 11) kan beskrivningen i PS-termer av en människa "översättas" till att gälla organisationen, och detta kapitel är ett försök att beskriva "organisation-svarelsens" beteende med hjälp av dels psykosyntesmodellen, dels också mer konventionella psykologiska begrepp.

### 5.1 Identifikation

Att identifiera sig med en roll, en funktion eller en delpersonlighet är Jagets normala sätt att kommunicera. Att identifiera sig med betyder i detta sammanhang att "bli", att "stiga in" in delpersonlighetens "värld". Identifikationsprocessen är i det ideala fallet styrd av Jagets vilja, där Jaget medvetet väljer att kommunicera genom en viss delpersonlighet, som på olika sätt bedöms som lämplig i den aktuella situationen.

Till exempel: på sitt arbete väljer en person en viss uppställning olika beteendemönster, han använder sin "professionella delpersonlighet", medan han hemma (förhoppningsvis) använder en annan i sin relation med sin fru, och ytterligare en annan med sina barn. Dessa byten mellan olika delpersonligheter gör han medvetet, och väljer han fel delpersonlighet i dessa situationer lär han nog märka det, något som nog många av oss har erfarenhet av.

Identifikationsprocessen kan också vara ofrivillig, där den del av en själv som representeras av en viss delpersonlighet reagerar instinktivt och kraftfullt på någon yttre eller inre störning eller stimulans. I dessa fall är processen omedveten, och upplevs som "naturlig", något man inte skulle komma på tanken på att ifrågasätta. Identifikationsprocessen utmärker sig i detta fall av liten eller obefintlig valfrihet. Man kan säga att man omedvetet "fallit offer" för denna delpersonlighet, vilket om delpersonligheten är hyggligt samstämd med den aktuella situationen inte utgör något problem, men om den inte är det och man överreagerar, kan utgöra ett återkommande och mycket störande problem. Exempel på detta beskrivs ofta i termer som "*han låter alltid sina känslor rusa iväg med sig*", eller "*han är omöjlig att diskutera med - han låser sig alltid till någon ståndpunkt*".

För en organisation gäller identifikationsprocessen delfunktionen, och innebär att organisationens Jag, i allmänhet tillsammans den till Jaget implicit kopplade ledningsfunktionen, "identifierar sig" med en viss delfunktion, dvs. för tillfället riktar sin uppmärksamhet /

prioritering mot den. Anledningen till detta kan vara att den akuta situationen för företaget är sådan att kompetensen hos en viss avdelning måste utnyttjas. Denna identifikationsprocess äger rum egentligen bara i företagets mellersta och högre funktionaliteter, eftersom delfunktioner i de lägre funktionaliteten, ungefär som i det mänskliga psyket, fungerar mer eller mindre automatiskt eller autonomt, i vilket fall så länge de fungerar som de ska.

När identifikationsprocessen sker *medvetet*, blir det möjligt för ledningen att välja rätt resurs till den aktuella uppgiften grundat på sunda bedömningar. Det gör det också möjligt för ledningen att ändra detta val beroende på resultatet av den valda delfunktionens arbete, genom att "desidentifiera sig" med denna delfunktion för att "identifiera sig", prioritera och fokusera på, en annan.

Annars, om valet av vilken delfunktion som skall ta hand om den uppkomna uppgiften grundas på åsikter och bedömningar enbart från denna delfunktion själv, är identifikationsprocessen *omedveten*, och ledningen har beslutsmässigt fallit offer för en av sina delfunktioner. Typiska uttalanden från en sådan delfunktion kan vara "*det här har alltid varit vårt ansvar*" eller "*vi kan inte acceptera att avdelning XYZ gör vårt jobb...*", etc. Om den delfunktion som på detta sätt "grabbar åt sig" uppgiften är kompetent att ta hand om den, behöver detta inte utgöra något som helst problem, men det är inte svårt att tänka sig fall där ett sådant här beteende vållar företaget stora interna och externa problem.

Således kan sammanfattningsvis sägas att *medveten identifikation är frigörande, och ökar antalet valmöjligheter, genom förmågan att kunna desidentifiera sig*. Omedveten identifikation är försvagande, och begränsar antalet tillgängliga valmöjligheter.

Identifikationsprocessen som den är definierad här går alltid från en hierarkisk nivå mot en lägre, från organisationens eller delfunktionens Jag som identifierar sig med en lägre delfunktion. Det bör här noteras att uttrycket "identifiera sig med" i andra sammanhang även används åt andra hållet, att man kan identifiera sig med en högre nivå, eller med Jaget. I den terminologi som här används kallas detta att *utvidga sitt medvetande* att inkludera värdesystemet på nivån över, vilket egentligen då är att desidentifiera sig från den begränsade uppfattning om sig själv som medlemskap i en delfunktion ibland medför. Det är denna process som i tidigare kapitel har kallats att "rikta in sig mot", eller att "bli integrerad i" helheten, att "omfatta företagsandan".

## 5.2 Perception

Att identifiera sig med en delpersonlighet innebär bland annat att "se" världen genom delpersonlighetens "ögon". Ingen av oss kan egentligen påstå att vi har förmågan att "se" en annan människa, utom kanske när vi talar om hans yttre utseende. När det handlar om att "se" hans psykologiska identitet, kan vi egentligen bara rekonstruera en inre bild från vem vi tror han är. Denna rekonstruktion är summan av många saker: vad vi faktiskt ser och hör, men också vad vi minns om denna person, känslomässiga reaktioner, fördomar och inställningar, andra människors åsikter om honom, personens egen bild av sig själv, etc. Detta "seende" är egentligen vad som brukar kallas *varseblivning*, eller vad som inom psykologin kallas *perception*. Perceptionsprocessen är mestadels omedveten, eftersom den går så fort, och upplevs i allmänhet som att man inte gör något annat än bara "ser" personen "precis som han är".

Om vi är omedvetna om hur vi identifierar oss med en viss delpersonlighet, och om denna representerar vårt normala sätt att vara (ingår i vår grundpersonlighet), kommer vi också därför att förbli omedvetna om hur vår perception fungerar, och kommer fortsätta att förväxla perception med "objektivt seende".

Om vi däremot *är* medvetna om att vi för tillfället identifierar oss med en delpersonlighet, och också inser att hur vi relaterar till den andra människan påverkar vår relation och därför hur jag "ser" den andra, blir det möjligt för oss att inse att det överhuvud taget *inte finns* något "objektivt seende". Vi "ser" *alltid* genom en perceptionsprocess, och genom att vara medvetna om detta kan vi också undvika att falla offer för den. Detta gör det möjligt för oss att vara mer toleranta mot andras sätt att varsebli vår gemensamma tillvaro, genom att inse att en annan människas perception kan aldrig vara identisk med vår.

I fallet organisationen, är perception som begrepp den främsta faktorn bakom hur organisationens medlemmar och delfunktioner samarbetar. Avdelningens, kontorets eller gruppens värdesystem delas mer eller mindre av deras medlemmar. Detta har den positiva konsekvensen att det skapar en positiv anda, men om detta gemensamma sätt att värdera verkligheten, denna gemensamma perception, är omedveten, kan den ha den negativa konsekvensen att skapa en "vi-dom" polaritet, där "vi" ser och gör saker på "rätt" sätt, och "de" ser och gör saker på "fel" sätt.

Genom att vara medveten om gruppnormen för hur man ska "se" på olika saker, *delfunktionens perception*, och genom att ha förmågan att identifiera sig och desidentifiera sig från sin grupp viljemässigt, blir det möjligt att bibehålla de positiva aspekterna av gruppandan, känslan

av att "höra samman", och samtidigt kunna samarbeta konstruktivt med andra grupper och deras medlemmar. Första steget i att bli medveten om den egna och gruppens perceptionsprocess är att acceptera att den är oundviklig, och att den inte är negativ i sig själv - de negativa konsekvenserna kommer av att vara omedveten om den. En positiv aspekt av delfunktionens perceptionsprocess är förmågan, genom den specialistkompetens gruppen kanske har, att "se" sidor i ett komplicerat problem andra delfunktioner inte kan förstå eller ens se. Negativa konsekvenser kommer ofta ur övertygelsen att "vårt" sätt att "se" problemet är det enda möjliga och det enda korrekta.

Delfunktionens ledare ("Jaget") är den som ytterst har ansvar för att skapa denna medvetenhet. Dels måste han naturligtvis själv vara medveten om delfunktionens perceptionsprocess, dels måste han kunna utöva sitt ledarskap i att skapa "gruppanda" och gott samarbetsklimat genom att lära ut (uttryckligen eller genom att föregå med gott exempel) hur man medvetet, konstruktivt och kreativt arbetar med och använder sig av perceptionsprocessen. Några av verktygen för detta har nämnts i tidigare kapitel, som fortlöpande diskussioner om mål och visioner, PoU-samtal på individ- och gruppnivå, diskussioner om vilka som är delpersonlighetens interna och externa "kunder", etc. Andra, nya, verktyg kommer att föreslås nedan.

( 6.0 sida 24).

### 5.3 Psykologiska försvarsmekanismer

I perceptionen av världen ingår bilden av en själv - det är lika svårt att objektivt "se" sig själv som det är att "se" andra. Perceptionsprocessen riktad mot en själv skapar ens "självbild". Med användande av delpersonlighetsmodellen, ingår i denna självbild det som ovan (3.2 sida 6) benämndes "grundpersonligheten" = den uppsättning delpersonligheter man vanemässigt identifierar sig med.

För att kunna hålla de delpersonligheter eller andra aspekter av oss själva vi har svårt att acceptera utanför vår medvetandesfär, använder vi *psykologiska försvarsmekanismer*. Under utvecklingsfaserna i barndomen är många av dessa nödvändiga för att personligheten skall kunna växa på ett sunt sätt, men om vi senare i livet förblir omedvetna om dessa mekanismer kan de begränsa vår totala medvetandesfär och snedvrider vår perception och vår förmåga att uppfatta omvärlden. Med detta menas *inte* att vi borde göra oss av med alla våra psykologiska försvarsmekanismer. Tvärtom kan många av dem fortfarande vara användbara, men att bli medveten om dem, för att inte falla offer för "automatiska reaktioner", har avgörande betydelse.

#### Projektion:

Detta är en mekanism där man placerar en "oacceptabel" aspekt av en själv utanför sig själv, hos någon annan eller hos en grupp. Ett vanligt exempel på detta på individuell nivå inom organisationer är personen som har samarbetssvårigheter och som är intolerant mot andras egenheter, men som försvarar sig mot att erkänna sin egen del genom att anklaga andra för att vara samarbetsovilliga och för att vara intoleranta mot *hans* egenheter.

Projektion är också en vanlig gruppdynamisk försvarsmekanism:

- För att bli "insläppt" i en grupp förväntas man anpassa sig till gruppens normer (som kan vara både uttalade eller underförstådda). I denna anpassning måste man dölja egenskaper som på något sätt bryter mot dessa normer.
- Om flera av gruppens medlemmar tror att de måste dölja aspekter av sig själva mot de andra, och dessa egenskaper råkar likna varandra, kommer gruppen omedvetet förena sig i att försvara sig mot dessa "hotfulla" aspekter.
- En säker metod för att skapa illusionen att man inte själv har dessa egenskaper, är att "göra sig av" med dem, att projicera dem på andra personer, eller ännu bättre på andra grupper. Om projektionen görs på en annan person, utgör detta en "syndabocks"-process. Om projektionen görs på andra grupper, utgör detta en avskiljande "gäng"-mekanism:

"*vi (som gör/tänker/tycker rätt)*" kontra "*dom (som gör/tänker/tycker fel)*".

Extrema exempel på detta är sekter, extrema politiska rörelser etc.

- På ytan skapar projektion på gruppnivå en till synes positiv "gruppanda", men denna bygger på förnekandet av sina egna "mörka" sidor, och på att separera sig från andra. **På grund av detta är denna mekanism oförenlig med "företagsandan"**.

Eftersom förnekandet av delar hos en själv är liktydigt med att "skära bort" dessa delar, skapar detta (psykisk) smärta. För att blockera bort även denna från medvetandet, projiceras även orsaken till smärtan ("*dom utgör ett hot mot vad vi så mödosamt har byggt upp*", eller "*det är deras fel att vi mår så dåligt*",...), vilket ytterligare förstärker den ursprungliga projektionsmekanismen.

#### Förnekelse:

Detta är en försvarsmekanism där man mera rakt på bara förnekar existensen av oacceptabla eller skamliga sidor hos en själv, och som man känner fjärrar en från andra. Eftersom man tror att man är ensam om dessa egenskaper, kan man inte projicera dem, utan projicerar snarare orsakerna till att man är som man tror att man är.

Exempel på individuell nivå av förnekelsemekanismer finner man ofta hos alkoholister eller andra missbrukare. Om dessa pressas att inse sitt missbruk, faller de ofta tillbaka till att projicera orsaken till missbruket på "*min olyckliga barndom*", eller "*det här tjyvsamhället*", eller liknande.

Vanligt på gruppnivå är att man helt förnekar att man överhuvud taget har något problem, särskilt om det är av psykologisk natur. Typiskt förnekar man det så länge som möjligt genom att helt enkelt låtsas som om det inte existerar, och när detta inte går längre faller man tillbaka på att skylla problemet på någon lämplig syndabock eller annan grupp.

#### Förträngning:

Detta är en försvarsmekanism som går ytterligare ett steg längre än förnekelse - här "glömmer" man selektivt obehagliga minnen eller känslor. Förträngning av känslor används ofta för att göra förnekelse av konkreta fakta möjlig. I familjesystem förträngs ofta skuldbelagda gemensamma minnen, som då skapar så kallade "familjelögner".

Tyvär försvinner inte förträngt material, olika yttre eller inre stimuli aktiverar då och då de förträngda smärtsamma känslorna, och förträngning "kostar energi" att hålla igång, energi som hela tiden omedvetet måste användas för att hålla det man inte kan acceptera hos sig själv helt utanför medvetandet. Energi som skulle kunna

användas till kreativa och utvecklande aktiviteter istället.

Rationalisering:

Rationalisering är en försvarsmekanism där man istället för att erkänna, ens för sig själv, att man betett sig olämpligt, skapar "logiska" förklaringar för varför man "var tvungen" att göra som man gjorde, förklaringar där orsakerna alltid förläggs utanför en själv.

Detta är en rätt vanlig gruppdynamisk mekanism: att ha misslyckats med en viss uppgift försvaras (ofta skriftligt i rapporter etc.) genom att omständligt förklara hur andra avdelningar har underlåtit att "göra sin del", hur tidplaner har varit orealistiska från början, hur oförutsedda händelser har stört arbetet, etc, etc.

Alltför sällan ser man en grupp i ett sådant här fall bara rätt upp och ned erkänna gjorda misstag, eller erkänna att tidplaner inte synades och kritiserades tillräckligt från början, eller erkänna att man avsatt otillräckliga marginaler i tid och resurser för oförutsebara händelser.

Det skadligaste med att rationalisera, förutom att det är oärligt mot andra och en själv, är att det förhindrar att man lär sig något av sina misstag. Större delen av det svårgripbara man kallar yrkesskicklighet, skaffar man sig inte enbart genom teoretiska studier, även om dessa är nödvändiga från början, utan kommer ur att ha medveten kontakt med vad man gör och att lära sig av sina misstag, såväl som av sina framgångar.

Regression:

En försvarsmekanism som kännetecknar sig genom att man faller tillbaka på ett tidigare stadium i sin personliga utveckling. Kan aktiveras av att man känner sig så nedtygd av ett problem att man börjar bete sig på ett hjälplöst, kanske till och med barnsligt, sätt i hoppet att någon ska komma till ens undsättning och ordna upp det åt en.

På organisationsnivå, kommer regression ofta till uttryck som att en grupp känner sig "må dåligt" av en situation, ofta i kombination med att man projicerar eller rationaliserar orsakerna till detta som något utanför gruppen, utanför dess kontroll. Orsakerna kan i och för sig i stor utsträckning vara externa, men gruppens medlemmar är dock inte beredda att se på hur de bidragit till situationen själva. Detta regressiva beteende kan bli barnsligt egoistiskt, och kontakten med "företagsandan" minskar eller bryts helt. Uttryck som "*Ledningen borde ordna upp det här*" eller "*De kan inte kräva av oss att vi ska stå ut med det här*" eller liknande är vanliga i detta läge.

## 5.4 Hantering av utmaningar och kriser

Varje organisations livscykel har vissa naturliga stadier i sin utveckling, precis som för en människa. Till övergången från ett utvecklingsstadium till nästa hör ofta oundvikliga utmaningar, som ibland kan få karaktären av kris. Dessa kriser kan i allvarliga fall till och med hota organisationens överlevnad.

Olika organisationer hanterar dessa kriser på olika sätt och med mycket varierande resultat, men det verkar som om de organisationer med en väl utvecklad "anda" och en känsla av god sammanhållning oftare än andra har förmågan att *använda* krisen inte bara för att överleva utan till och med för att utvecklas och mogna.

I de flesta fall, när svårigheter orsakas av uppenbara faktorer som förändrade krav från marknaden, tider av ekonomisk tillbakagång, etc, är det uppenbart vad som måste göras, och de olika stadierna i hanterandet av dessa kriser är i allmänhet tydliga och relativt okomplicerade. Det finns dock även i på ytan enkla och tydliga situationer känslomässiga följder för inblandad personal, eller så bottenar krisen i svårgripbara, känslomässigt orsakade, faktorer. Om problemet inte tas om hand på denna nivå, blir lösningarna på det medvetet upplevda problemet "grunda" och kortlivade, eller kan till och med orsaka nya, ännu värre, problem.

Nedan följer en modell för hur svårigheter och kriser kan hanteras på ett mer kreativt sätt. Den viktigaste faktorn bakom huruvida stegen i denna process ska kunna tas och slutföras, är att organisationen eller gruppen innehåller en person/personer som representerar gruppens "Själv" och "Jag", och att dessa aktivt och medvetet leder processen. Om detta inte är fallet, kommer hur skickliga och energiska försök som helst på nivåerna under att vara till ringa nytta, och personerna som brottas med detta kommer riskera utbränning, cynism och bitterhet.

a) Acceptans:

Första steget i hur en organisations eller delfunktions medlemmar hanterar en kris, är hur de accepterar krisens realitet, att de faktiskt befinner sig i en kris. Detta beror i sin tur mycket på vilka attityder gruppen omfattar om vad det är att hamna i en kris: om det betraktas som enbart otur, eller om det betraktas som en naturlig ingrediens i livet och som en möjlighet till växande.

Acceptans kan förhindras av många av de psykologiska försvarsmekanismerna som nämndes ovan: förnekelse, förträngning, rationalisering eller regression.

Acceptans i detta sammanhang betyder inte att acceptera själva situationen, utan snarare att acceptera att den har inträffat, utan att försöka bagatellisera den eller att

förstora den och resignera. Att tillåta sig att känna sig ledsen över situationen, men att undvika att känna sig bitter. Att kunna acceptera att "det är som det är" bygger på antagandet att det finns något inom organisationen som *inte* befinner sig i kris. Det är från detta ställe acceptans kan komma. Detta något är organisationens "Själ", samt dess återspeglning nere i organisationens "psyke", dess "Jag".

Förmågan att kunna acceptera krisen är kopplad till hur man hanterar smärtan och besvikelsen över att ha hamnat i den situation man upplever som en kris. Om smärtan accepteras som en nödvändig och oundviklig signal från ens inre, en signal som säger att det är dags att betrakta sig själv, att se efter hur man själv bidragit till krisen, samt att börja tänka efter vad det är för resurser hos sig själv man kommer behöva, så kallas den *progressiv smärta*. Om smärtan istället får en att reagera defensivt och ramla ned i offertänkande och självömkan, talar man om *regressiv smärta*.

Det sätt varmed man möter sin smärta och besvikelse har avgörande betydelse för hur man kommer klara krisen, och figur 7 sida 23 beskriver den regressiva / den progressiva vägen genom en kris, och var man hamnar beroende på vilken väg man väljer.

#### b) Uppmärksamhet:

Nästa steg i hanterandet av krisen är uppmärksamhet - att låta processen hålla på ett tag av egen kraft i sin egen takt, att för ett tag avhålla sig att omedelbart försöka finna "lösningar", eller ännu värre, syndabockar, och istället försöka vara uppmärksam på vad som faktiskt händer på olika ställen och nivåer i organisationen. Att ställa frågan "Vad är det som händer?" istället för att förhastat hoppa till frågan "Varför händer detta?"

I denna fas har det vital betydelse att organisationens "Jag", ledningen, "håller huvudet kallt" och inte blir känslomässigt involverad i krisen som den kommer till uttryck på delfunktionsnivå. Att ledningen desidentifierar sig från samtliga delfunktioner för att kunna skapa sig en tydlig bild "ovanifrån" av vad som faktiskt äger rum i och utanför organisationen. Att den försöker se "hela bilden" bakom det som först pockar på uppmärksamhet.

#### c) Insikt:

Efter att ha stannat upp ett tag i aktiv uppmärksamhet och samlat på sig tillräckligt mycket information, börjar det bli dags att börja försöka se mönster, att fundera på om liknande händelser har inträffat förut, att undersöka om det finns samband mellan olika "delkriser" inom olika delfunktioner, samband med hur organisationens övergripande mål och visioner är formulerade och delgivna.

Återigen är det av vital betydelse att ledningen bibehåller sin desidentifierade position gentemot delfunktionerna och undviker att bli insnärjd i delfunktionernas "lidandes historier", samtidigt som det också är viktigt att uppvisa en förstående och medkännande attityd. Varje ledningsnivå måste på ett klarsynt och ärligt sätt försöka inse sin delfunktions del i svårigheterna, så att ingen i denna fas lånar sig till att projicera sin "skuld" på andra, jagar syndabockar, eller försöker bagatellisera problemen genom att rationalisera.

#### d) Ökad kunskap, att växa:

Efter att framgångsrikt ha klarat av faserna att  
- acceptera existensen av krisen utan att skämmas  
- iaktta uppmärksamhet, bli medveten, vänta lagom  
- insikt, känna igen mönster, se egen del  
kommer den sista men lika viktiga fasen i hanterandet av krisen: att lära sig av den, att integrera erfarenheten och att använda de nyvunna kunskaperna för att växa.

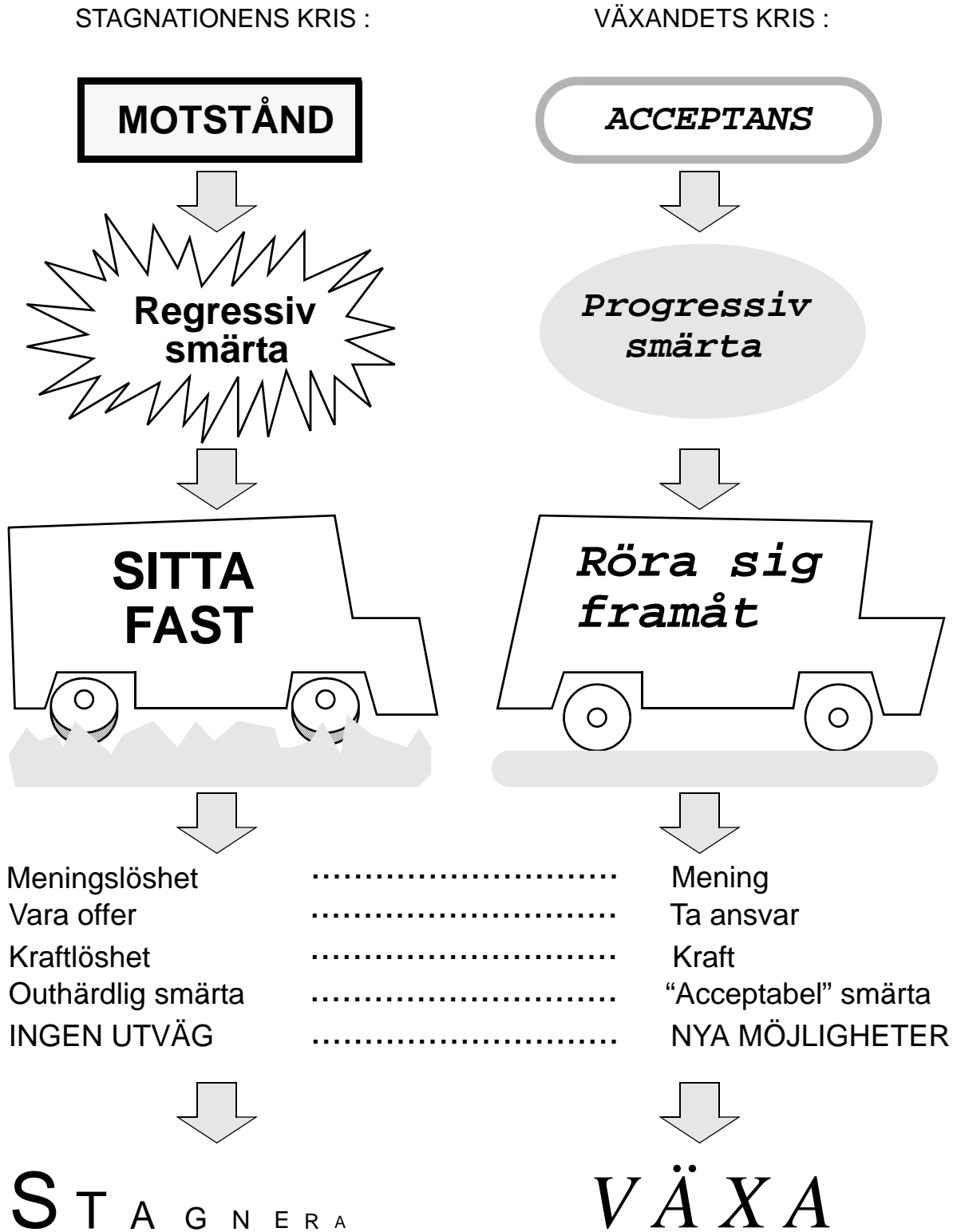
Svårigheter eller kriser kan användas som trappsteg i det personliga växandets klättrande, som verktyg i den personliga psykosyntesen. Detta gäller individen såväl som organisationen. Om en organisations medlemmar har accepterat krisen och dess smärta och insett vad den står för både på den mer uppenbara mentala, rationella nivån som på den känslomässiga nivån, är chanserna goda (med eller utan hjälp utifrån) att de ska kunna använda erfarenheten som ett sätt att lära sig något nytt om sig själva och sin organisation.

Inte i termer av "*Så nu vet vi att vi inte ska göra det på det viset igen!*", utan snarare genom att våga vara i den process en kris är, och genom denna upplevelse lära sig mer om vad för slags "varelse" organisationen är, lära sig mer om hur man själv fungerar inom organisationen, och att lära sig hitta outnyttjade potentialer. Dessa potentialer kan vara färdigheter hos delfunktioner eller individer som ingen har tänkt på förut, eller nya sätt att organisera resurserna så att kompetensen och färdigheterna utnyttjas bättre.

Precis som i var och en av de tidigare faserna i krishanteringen, är det även nu mycket viktigt att organisationens eller delfunktionens "Själ", genom "Jag"-funktionen, är aktivt engagerad i denna fas och leder den på ett medvetet sätt. Resultaten från denna "integrationsfas" bör dessutom i slutändan göras explicita som en öppen och tydlig formulering av uppdaterade mål, visioner och "affärsidéer" för organisationen.

***En framgångsrik hantering av en kris kommer på detta sätt förstärka "företagsandan" och få den att växa,*** och med krisen bakom sig på detta sätt kommer organisationen eller företaget vara starkare än det var före krisen.

FIGUR 7. Olika sätt att hantera en kris



## 6.0 Psykosyntesmetoder inom organisationen

---

### 6.1 SjälvKognitionsträning

De flesta chefer har tillräcklig kompetens för att hantera interna eller externa problem som direkt har med de uppgifter deras del av företaget är ansvarig för. Det är förmodligen denna kompetens som har fört dem till den position de har.

Det kan samtidigt sägas, åtminstone för det här använda exemplet - SAAB Aircraft, och förmodligen även för många andra företag, att kompetensen i att hantera "mjuka", "personorienterade", eller känslomässiga problem är begränsad eller i alla fall varierar mycket mellan olika chefer.

Många chefer har en naturlig förmåga att hantera "personliga" problem hos sina underlydande. Många andra dock, känner sig illa till mods i sådana situationer eller störs av dem, och kanske tycker att "*folk borde väl för katten kunna lösa det här på egen hand*", och hoppas att problemet kommer försvinna av sig självt i sinom tid. För att ändå försöka göra *något*, försöker de "lösa" problemet genom att planera mera, definiera målen tydligare, organisera om eller liknande. Dessa åtgärder *kan* förstås hjälpa, men ibland finner chefen till sin besvikelse att åtgärderna inte bara varit verkningslösa utan till och med har förvärrat problemet och gjort det ännu svårare att komma åt.

Det huvudsakliga skälet till denna begränsade kompetens hos många chefer avseende "mjuka" problem är inte i de flesta fall omognad eller oförmåga att ha med folk att göra i allmänhet. Snarare är en oförmåga att inom det känslomässiga området kunna kommunicera på ett naturligt sätt, att på ett meningsfullt sätt kunna tala om vad som händer och vad det är som utgör det egentliga problemet. Detta orsakas av brist på lämpliga verktyg:

- ett "språk" som innehåller lättbegripliga ord och symboler inom det personliga och känslomässiga området, men som ändå inte gör att man "psykologiserar" det man talar om eller som gör att människor känner sig manipulerade eller behandlade på ett överlägset sätt.
- grundläggande psykologiska kunskaper om hur individer och grupper fungerar, inklusive kunskaper om ens egna psykologiska mekanismer, som projektion, perception, försvar, etc.
- grunderna i hur man skapar en personlig, icke fördömande atmosfär gentemot en underlydande så att en äkta dialog uppstår, där bägge parter kan lyssna aktivt och kunna kommunicera tydligt.

Traditionell psykologi, som ju har sina rötter i medicinsk vetenskap och psykopatologiskt kliniskt material (mentalsjukdomar, psykoser, neuroser, etc.), är enligt författarens åsikt svårt att använda som källa för lämpliga "verktyg" inom ramen för organisatoriskt arbete, om man inte har lång och djupgående erfarenhet av att arbeta inom bägge dessa fält.

Psykosyntes å andra sidan, vars grundtankar handlar om hur den i grunden friska människan fungerar, erbjuder på ett mera direkt sätt dessa "verktyg", i form av symboler och modeller bättre lämpade för detta sammanhang, metoder för att observera sig själv på individuell och gruppnivå, och metoder för problemidentifiering och kreativ problemlösning. Exempel på detta har presenterats i tidigare kapitel.

Många företag har numera chefsutvecklingsprogram, företrädesvis för unga, nyillsatta eller nyanställda chefer. Träning för att ge grundläggande psykologiska kunskaper och färdigheter baserad på PS-modellerna skulle på ett naturligt sätt kunna infogas i dessa program, och skulle förslagsvis kunna kallas "*SjälvKognitionsträning*".

Mycket av det material och metoder som skulle ingå i en sådan träning kan läras in på ett effektivt sätt bara genom en kombination av inläsning av teoretiskt material och direkt upplevelse av övningar på olika psykologiska processer. Det behöver därför avsättas gott om tid för att detta material ska kunna integreras ordentligt, att låta det "sjunka ned". Träningen bör därför ges i flera, relativt korta omgångar utspridda över åtminstone ett år. Den bör dessutom baseras på både gruppundervisning och individuell rådgivning, dock att den senare på grund av sin strängt personliga karaktär kunde vara valfri.

Även om nyttan av att träna chefer i psykologiska färdigheter troligen blir svår att mäta på ett objektivt sätt, kan man inte överskatta den mänskliga och ekonomiska potentialen i att öka kompetensen hos personer i ledande ställning i att arbeta med den värdefullaste tillgång ett företag har - sina anställda.

Speciellt i tider av ekonomiska begränsningar, som i skrivande stund mitt i en internationell lågkonjunktur, är betydelsen av en förnyad ledarskapsstil uppenbar, vilket inte minst framgår av diskussioner, undersökningar och debatter i massmedia de senaste åren. I artiklar påpekas ofta hur "den nya chefen" måste vara *både* tuffare, och ha förmågan att fortlöpande kunna anpassa resurserna han behöver inom sitt ansvarsområde, *och* "mjukare", att ha utvecklat sina "kvinnliga" sidor, att också ha förmågan att hantera de känslomässiga följderna av att initiera eller delta i förändringar av underordnades arbets- och anställningsförhållanden. (Detta gäller säkert för

kvinnliga chefer också, men kanske i mindre utsträckning.)

#### Grupporienterad träning.

Under de senaste decennierna har många olika kurser och utbildningar marknadsförts och lanserats på företag och andra större organisationer, kurser som har utlovat ökad självkännedom efter en tredagarskurs, efter en veckokurs, eller liknande.

Många av dessa kurser har hållit en hög kvalitativ nivå på sitt teoretiska material och på sina pedagogiska metoder. Andra har haft tveksam kvalitet, några har varit direkt skadliga för deltagarnas psykiska hälsa. Trots den mycket varierande kvalitetsnivån, har det gemensamma med alla dessa kurser varit tron att självkännedom kan *läras ut*. De som har erbjudit kurserna har hävdat, ofta i mycket övertygande termer, att med hjälp av några nya vetenskapligt utvecklade "verktyg" kommer man att vinna självkännedom snabbare och djupare, just om man har deltagit i *deras* kurs.

Inte alltför sällan är en person mycket entusiastisk när han kommer tillbaks efter en sådan här kurs, är uppfylld av nyvunna insikter, och har fått massor av nya idéer, bara för att rätt snart upptäcka att verkligheten utanför kurslokalen har inte ändrats ett dugg under tiden, och att motståndet mot att förändras är överraskande stort, både från andra och från honom själv. Ofta smälter entusiasmen bort tillsammans med löften till en själv om att "*nu ska jag verkligen vara annorlunda*", och kan i många fall förvandlas till en "kursbaksmälla", med känslor av otillräcklighet eller med besvikelse över vad kursen hade att erbjuda. Denna besvikelse är troligen missriktad i många fall, då det kanske inte är något fel i kursens budskap alls, tvärtom kan detta vara mycket värdefullt och användbart om de givna råden följdes. Snarare borde besvikelsen riktas mot det dolda grundantagandet, det att förmågan till att nå ökad självkännedom kan läras ut under en enstaka kursomgång.

Förmågan till att uppnå självkännedom kan bara *upptäckas* inom en själv. Processen att faktiskt upptäcka något nytt om sig själv måste *upplevas*, och genom denna upplevelse förstärks förmågan. Denna process kan pågå och pågå hos de flesta av oss av sig själv, men kan *underlättas* av att delta i en för ändamålet avpassad träning. På grund av den inneboende egenskapen hos en sådan här process, underlättar inte träningen processen med mindre att den pågår parallellt med den, i ungefär samma takt, tills processen är självgående.

SjälvKognitionsträningen i gruppform bör, för att få igång självkännedomsprocessen, ha följande format:

a) Antal gruppmedlemmar inte fler än tio.

b) Total kalendertid minst sex månader, helst ett år.

c) Relativt korta träningspass, beroende på ämnesområde, en till två dagar.

d) Tidsintervall mellan träningspass lagom långa för att inlärt och upplevt material ska integreras. Beroende på ämnesområde, två till fyra veckor.

e) En viss del teoretiskt material delges vid varje pass, men tyngdpunkt på upplevelseorienterade övningar, där träningsledaren aktivt använder gruppdynamiken och personlig återmatning från gruppens medlemmar.

f) Strikt tystnadsplikt iaktas från såväl gruppens medlemmar som från ledaren, dels naturligtvis för att ta hänsyn till personlig integritet, men också för att inläringen blir riktigt effektiv först när övningar och diskussioner handlar om verkliga situationer och problem inom och utanför gruppen.

#### Individuellt orienterad träning:

Som ett valfritt komplement till den grupporienterade träningen, eller tillgängligt i sig självt, kunde individuellt orienterad SjälvKognitionsträning också erbjudas. Genom denna skulle den enskilde chefen kunna fokusera träningen mera direkt på sin aktuella arbetssituation och även på var han befinner sig i sin personliga utveckling.

Särskilt i kombination med gruppträningen, kan den individuella SjälvKognitionsträningen vara extra värdefull, eftersom den erbjuder ett forum där den enskilde chefen i en mer "privat" atmosfär får möjlighet att översätta de teoretiska och upplevda kunskaperna från gruppträningen till verkliga "vad göra" i sin egen arbetssituation. Under de individuella träningspassen kan han via symboldrama, gestaltmetoder eller andra PS-metoder "testa" nya annorlunda sätt att vara och bete sig, i symbolisk form, innan han på sin arbetsplats faktiskt prövar dem i verkligheten. Efter att ha gått igenom processen i både symbolisk form under träningspasset och i verkligheten, kan han sedan vid påföljande pass diskutera och ytterligare "processa" sina upplevelser, känslor, erfarenheter, både positiva och negativa.

Varaktighet och hur ofta de individuella passen återkommer beror på det individuella behovet, men ett riktvärde från andra tidigare tillämpningar av PS-rådgivning är en och en halv timme varannan vecka.

## 6.2 Problemidentifiering, problemlösning

Även om de flesta problem inom en organisation löses bäst av de inblandade själva, händer det ändå då och då att det "låser sig" för enskilda eller hela delfunktioner, och då ofta när problemet domineras av känslomässiga faktorer. Typiskt uttrycks detta som "vi" kontra "dom"-känslor, som att man känner sig som offer för något, sårad stolthet eller prestige, att man upplever att andra har trampat in på ens område, etc. Alla slags psykologiska försvar, som de beskrivits ovan i 5.3 sida 20 aktiveras, och saboterar förmågan att se klart vad som egentligen händer och vilka möjliga lösningar som finns tillgängliga.

I sådana här fall kan det vara fruktbart att be om hjälp från någon "utanför" problemsfären, någon som kan ta på sig rollen som "den objektiva iakttagaren". Någon som *tillfälligt* kan representera delfunktionens "Jag", och som kan leda de inblandade eller hela delfunktionen genom problemidentifieringens och problemlösningens olika faser, som de beskrivits ovan i avsnitt 5.4 sida 21.

Att ta in en "extern" resurs innebär vissa uppenbara risker, eftersom ordnandet av hjälp utifrån i sig kan tolkas som kritik från ledningsfunktionen över, och som ett underkännande av auktoriteten och kompetensen hos delfunktionens chefer. Därför bör idéer om extern rådgivning på sin höjd *föreslås*, och initiativet till att be om hjälp måste komma från de som är direkt involverade i problemet. I annat fall kommer den inkallade rådgivaren få svårigheter både att bli accepterad och att kunna få tillräcklig insyn för att överhuvud taget kunna göra något konstruktivt. Hans närvaro kan till och med förvärra problemet.

Bästa sättet att skapa en atmosfär där enskilda chefer eller grupper *på eget initiativ* ber om assistans när de känner att skulle kunna ha nytta av det, är att ha en permanent assistansfunktion inom företaget, antingen intern placerad på personalavdelningen, eller extern men permanent knuten till företaget. Denna funktion kunde sedan efter behov tillfälligt skaffa ytterligare externa resurser, men kan genom att i sig vara permanent undvika att uppfattas som "någon utifrån".

Vare sig rådgivaren tillhör personalavdelningen eller är permanent knuten till den på konsultbasis, är det viktigt att han är införstådd med, eller snabbt kan ta reda på:

- vem som representerar de inblandade delfunktionernas "Själv" och "Jag", vilka delfunktionens "visioner" och "affärsidéer" är, och hur dessa står i relation till "företagsandan" och företagets övergripande affärsidéer.
- företagets "kultur" och lokala "språk" och vilket samband dessa har till företagets bakgrund och histo-

ria, vilket inflytande dessa har på det omgivande samhället. Olikheter i "kultur" mellan olika delfunktioner, vad som skapar olika "gruppanda".

- företagets och delfunktionernas produkter, tekniskt och kommersiellt. Vilka kunderna är, hur de använder produkterna. Dominerande tekniska eller andra problem med produkterna. Vad som skapar "goodwill" respektive "badwill" för företaget.

En assisterande och rådgivande funktion som utnyttjar PS-symboler och metoder, skulle kunna erbjuda en påbyggnad till det befintliga "företagsspråket", med PS-symboler för de svårgripbara faktorerna i problemet, och genom detta göra det lättare för de inblandade att betrakta sin situation på ett klarare och icke dömande sätt. I princip skulle denna funktion helt enkelt vara en tidsbegränsad variant av SjälvKognitions-träningen, på grupp och/eller individnivå, som ett slags hjälp till självhjälp.

### Grupporienterad rådgivning:

Vid konflikter mellan olika delfunktioner såväl som inom en delfunktion, där positionerna har låst sig, är en metod som traditionellt använts att samla delfunktionen eller delfunktionerna i sin helhet på en plats utanför företaget, gärna långt iväg, för att under ett antal intensiva dagar tillsammans "reda ut" problemet, helst ledda av en utomstående "konfliktlösningsexpert".

Resultaten från detta sätt att lösa konflikter har inte varit övertygande. Det troliga skälet till detta är det underliggande (inbillade eller verkliga) budskapet från ledningen ovanför - ett underkännande av inblandade chefers auktoritet och kompetens. Om budskapet verkligen existerar är det sällan öppet uttalat men uppfattas ändå alltid, medvetet eller omedvetet, av de inblandade delfunktionerna och utgör då definitivt ett sabotage mot cheferns auktoritet. Detta kommer göra det svårt eller omöjligt för honom att ta ansvar för att hitta lösningar, och att efter "konferensen", eller vad nu mötet kallats, ta ansvar för att genomföra och säkerställa nödvändiga förändringar.

Man bör istället försöka utforma grupporienterad rådgivning så att den hjälper cheferna att diskutera och lösa problemet på den nivå det hör hemma - deras egen. Detta innebär:

- I fall med konflikter mellan olika delfunktioner, samla bara de inblandade cheferna. Förutom rådgivaren, inget deltagande vare sig från hierarkiska nivåer över eller under.
- I fall av konflikter inom en delfunktion, låt gruppen bestå av rådgivaren, chefen, samt av den senare utvalda nyckelpersoner, antingen från nivån över eller nivån under.

- Precis som för SjälvKognitionsträningen skall passen vara jämförelsevist korta, inte mer än en halv arbetsdag, men samtidigt skall de upprepas med lämpligt mellanrum tills konflikten eller problemet är löst.

Målet med rådgivningen, och rådgivarens roll, är inte att definiera vem och vad man ska skylla på, utan att "röja" i de känslomässiga buskagen - att hjälpa de inblandade att kunna uttrycka sin ilska, besvikelse, känslor av att ha blivit sårade, frustration, etc, och att erbjuda nya "verktyg" som cheferna på egen hand kan prova på hemmaplan.

I allmänhet bör rådgivningen innehålla:

- Problemdefinition. (Likvärdigt med acceptans- och uppmärksamhetsfaserna definierade i 5.4 sida 21.)
- Undersökning av samband med andra problem eller konflikter inom och utom delfunktionen, samband med mål, instruktioner, externa begränsningar. (Insiktsfasen)
- Medvetandegörande av snedvridningar i perception, individuella och gruppmissiga projektioner, psykologiska försvar, outtalade gruppregler, omedvetet gruppdefinierade roller för enskilda gruppmedlemmar. (Fördjupad insiktsfas.)
- Diskussion och PS-processer om delfunktionens struktur - vem representerar "Själv", "Jaget"? Vad är delfunktionens "affärsidé", hur passar den ihop med företagets? Vad utmärker "gruppan", ingår den i "företagsandan"? (Beskrivning enligt PS-modellen.)
- Inventering av outnyttjade potentialer och resurser. Aktivering av god vilja, kreativitet och handlingskraft. Symbolisk och verklig testning av insikter och nya idéer. Kreativ formulering av nya arbetssätt, nya mål, definition av planer att uppnå dessa, verkställande av dessa planer, uppföljning och bedömning av resultat. (Lärofas och växande.)

#### Individuell rådgivning:

I de flesta företag finns det en etablerad tradition att acceptera det faktum att grupprelaterade problem och konflikter kan uppstå, även om metoderna att ta hand om dessa har varierande effektivitet.

Vad gäller problem och konflikter i samband med en enskild chef eller i samband med en underställd, verkar det nästan som det finns en tradition att *inte* ens kännas vid existensen av problemet, eller att försöka dölja det, vilket lämnar "problemindividerna" i ett tomrum. Om inte denna person har en bra och personlig relation med sin chef eller ingår i ett starkt socialt nätverk på företaget, finns det i de flesta företag inget naturligt forum där han

kan få råd och assistans med problemet *på sina egna villkor*.

Typiska resurser som brukar finnas tillgängliga är företagsdoktorn eller kuratorn, och att vända sig till någon av dessa är ofta förknippat med känslor av misslyckande och skam. Ett skäl till detta är att i många fall när en anställd efter en lång tid av olika problem av samarbetsnatur slutligen kommer i kontakt med läkaren eller kuratorn, så har han redan en stämpel på sig på grund av mer och mer personliga och sociala störningar i sina kontakter med andra, samt kanske även olika psykologiska och psykosomatiska besvär. Till detta kan också komma att han har blivit skickad dit av sin chef, eller att det ingår i ett omplaceringsärende.

Läkar- eller kuratorinsatser är naturligtvis nödvändiga i många svårare fall, men att inte göra lämplig rådgivning och assistans tillgänglig långt innan personliga problem ger sådana här följder är ett stort slöseri med mänskliga resurser. Dessutom innebär det onödigt tanklöshet, bristande engagemang och är, även om det naturligtvis inte är medvetet, grymt mot den som råkar ut för att hamna i ett sådan situation. Denna "underlåtenhetssynd" från de funktioner som har personalvårdsansvar är dock begriplig mot bakgrund av sådant som brister på de flesta företag: bristande grundkunskaper i individual- och grupp-psykologi, brist på ett "språk" och metoder som lämpar sig för att hantera "mjuka", psykologiska problem. Men trots att den är begriplig är den helt onödigt.

Den som känner sig fastlåst i ett arbetsrelaterat personligt problem har följande grundläggande behov:

- att kunna hitta starka sidor och potentialer hos sig själv som kan utvecklas mera, att få nya idéer och uppslag som kan göra det möjligt för honom att lösa sina problem *av egen kraft*, och genom detta stärka sitt självförtroende och sin chefsauktoritet.
- att kunna söka hjälp *på eget initiativ*, och att få tillgång till rådgivning och assistans som ges med total respekt för hans behov av personlig integritet.
- att rådgivaren är en person som det går att etablera en *personlig relation* med, en relation som bygger på ömsesidig respekt och tillit.
- att kunna lita på att det faktum att han söker assistans *förblir konfidentiellt* mot alla andra, hierarkiskt över eller under honom själv.
- att ha tillgång till assistans på en kontinuerlig basis, med en frekvens anpassad till hans egna behov (även om frekvensen naturligtvis också måste anpassas till tillgängliga resurser). Att ha rätt att avsluta eller fortsätta rådgivningen i samråd enbart med rådgivaren, d.v.s. kunna lita på att assistansen kommer finnas tillgänglig så länge han känner att han behöver den.

Rådgivningsfunktionen är till sin natur identisk med den ovan beskrivna individuella SjälvKognitionsträningen, förutom att den här är specifikt fokuserad på akuta problem. Detta utesluter naturligtvis inte att de olika formerna flyter in i varandra, och att den akuta rådgivningen också kommer bidra allmänt till den personliga utvecklingen.

Ett besvärligt personligt problem eller kris kan i allmänhet användas som ett steg i ens personliga och transpersonella psykosyntes, och lämplig rådgivning vid rätt tillfälle kan göra det möjligt att vända en yrkesmässig eller personlig kris till professionellt och personligt växande. Detta gynnar inte bara den inblandade, utan kommer oundvikligen "sprida ringar på vattnet" och gynna hans kolleger, underordnade, interna och externa "kunder" och därför i slutändan hela företaget.

"Företagsandan" må ursprungligen härröra från företagets "Själv", och må vidarebefordras av företagets "Jag", men *kommer aldrig att överleva utan att bäras upp av företagets anställda*. En del av vad "företagsandan" är, är att sträva att inkludera var och en i företaget i den, och en mycket viktig följd av "ringarna på vattnet" är att de förstärker allas vår inneboende Goda Vilja. (Från ref 8.3, där Assagioli skiljer denna från andra former som den starka / intelligenta / hänsynslösa viljan.)

Den Goda Viljan är en tillgång i var och en av oss, som trots vad tillståndet i världen tycks säga oss, ändå är starkare än alla våra destruktiva sidor. Trots allt så skulle människan inte ha haft förmågan att anpassa sig till svåra förhållanden och ändå öka i antal om inte vår viktigaste tillgång inte hade varit den Goda Viljan, den inneboende impulsen att bry sig om andra, att hjälpa andra, att göra vårt bästa. Följaktligen, genom att medvetet arbeta med "företagsandan", att stärka den, att bli medveten om såväl dess ursprung som vad som förstör den, får vi tillgång till en av de mest centrala krafterna i vårt psyke - strävan att "älska Din nästa såsom Dig Själv" (Matt 22:39).

## 7.0 Termer och förkortningar

---

*Assagiolis ägg*: Lite vanvördigt namn på den grafiska representationen av Assagiolis modell av det mänskliga psyket, uppdelat i det lägre, mellersta och högre omedvetna, ett centralt "Jag", ett "Själv" längst upp, och med delpersonligheter på olika platser i psyket.

*Bifokalt seende*: Förmågan att se en annan person i sin helhet. Att kunna se och acceptera att han kommunicerar genom sina delpersonligheter, kanske på ett aggressivt eller stört sätt, men samtidigt kunna se att bakom dessa delpersonligheter finns ett "Själv", ett oskadat, friskt och värdefullt centrum av god vilja, gott uppsåt och kreativitet. Att kunna se och acceptera att han just nu kanske inte själv har förmågan att vara i kontakt med sitt "Själv", men att genom att själv se detta hos honom, kunna hjälpa honom att så småningom nå det själv.

*Delpersonlighet*: En mer eller mindre tydligt avgränsad sfär av psykologiska egenskaper och andra storheter, som personlighetstyp, världsbild, självbild, åsikter, kroppshållning, psykologiska försvar och störningar, psykosomatiska åkommor, etc. Personligheten är uppbyggd av en mängd delpersonligheter, och beroende på situation identifierar vi oss med en delpersonlighet i taget, "blir" den. De kan ha många egenskaper gemensamma, men kan också vara mycket olika. Vissa delpersonligheter är vi hela tiden i kontakt med och kan samverka. Dessa ingår i grundpersonligheten. Andra kan vara i direkt konflikt med grundpersonligheten, och med varandra, och kan förträngas utanför den medvetna sfären.

*Delfunktion*: En uttryckligen definierad eller underförstådd del av en organisation, som utgör en avgränsad sfär av organisatoriska egenskaper som ansvarsområde, specialistkompetens, lokalisering, etc. "Organisationsvarelsens delpersonligheter". (Kontor, avdelning, grupp, kommitté, klinik, institution, skolklass, etc.) En delfunktion består av en mängd människor, men definieras inte bara av vilka dessa är, utan karaktäriseras dels av instruktioner och dylikt, dels av icke direkt uppenbara eller uttryckta psykologiska egenskaper, som inte nödvändigtvis förändras om någon av delfunktionens medlemmar byts ut.

*Grundpersonligheten*: Den uppsättning delpersonligheter vi vanligen identifierar oss med, exempelvis "ingenjören/tandläkaren/rörmokaren...", "den äkta mannen", "älskaren", "pappan", "kritikern", etc, Delpersonligheter utanför grundpersonligheten har flyttats ut från den medvetet tillgängliga sfären genom förträngning, förnekelse, projektion eller någon annan försvarsmekanism.

*Högre funktionaliteten:* Det område inom en organisation som innehåller funktioner för "ideal och visioner" - affärsidéer, ambitioner, socialt och kulturellt medvetande, ansvar för människor och natur.

*Högre omedvetna:* Det område av psyket som innehåller "högre" psykologiska, kreativa och andliga funktioner - existensiell världsbild, ideal, visioner, artistisk/vetenskaplig/psykologisk/andlig kreativitet, god vilja, altruistisk kärlek.

*Jaget:* Återspeglings av Självvet (se nedan) i den del av psyket som utgörs av personligheten. Jaget har inte karaktären av en delpersonlighet, utan är snarare "dirigenten" för den "orkester" där de olika delpersonligheterna utgör "musikerna". Jaget är vårt inre centrum av ren icke fördömande medvetenhet och uppmärksamhet och vilja, och som verkställer Självets visioner, strävan mot meningsfullhet, och Självets innersta avsikt med vår existens.

*Lägre funktionaliteten:* Det område inom en organisation som innehåller "grundfunktioner" - drift och underhåll av utrustning och byggnader, formulering av instruktioner/procedurer/regler, kontorsservice, personaladministration och avlöning.

*Lägre omedvetna:* Det område av psyket som innehåller "lägre", mer "primitiva" funktioner som driftsliv, kroppsmedvetenhet, sexualitet, sensualitet, icke-verbala barndomsminnen, "djurisk" aggression, icke-verbal kommunikation, etc.

*Mellersta funktionaliteten:* Det område inom en organisation som innehåller "verkställande" funktioner - administration och styrning av resurser, produktion, information, marknadsföring, produktutveckling, etc.

*Mellersta omedvetna:* Det område av psyket som innehåller "vuxna" psykologiska funktioner - rationellt tänkande, medvetna känslor, mental och känslomässig medveten närvaro, verbal kommunikation, kognitiva funktioner (igenkänning, förmåga att bilda mönster), etc.

*Personlighet:* Den delmängd av psyket som har som primär funktion att kommunicera med världen utanför, verbalt och icke-verbalt. Består av delpersonligheter, vissa tydliga och väl avgränsade, andra mera av karaktären odifferentierade kluster av psykologiska mekanismer.

*Psykosyntes (PS):* Används både som beteckning för den psykologiska skola såsom den definierades av Assagioli, och som beteckning för den psykologiska process som leder till personligt och/eller andligt växande. Denna process innehåller medvetandegörande av psykets olika delar, att genom acceptans av dessa kunna identifiera och desidentifiera sig från dessa, att kunna bli medveten

om och kunna identifiera sig med ens Jag, och i förlängningen sitt högre Jag, Självvet. Målet med psykosyntesen är att integrera psykets (eller organisationens) alla aspekter till en harmoniskt samverkande helhet.

*Självvet:* Vår innersta kärna, det centrum av vår existens som ligger bortom/innanför/över vår personlighet, centrat för den transpersonella sfären. Självvet har kunskap om det yttersta ändamålet med vår existens och vårt liv, och skapar meningsfullhet och samband med resten av tillvaron. Självvet återspeglas i personligheten som Jaget.

*Transpersonell:* Den sfär i psyket som ligger bortom personliga egenskaper, bortom rationellt tänkande, känslor, kroppsliga behov, etc. Ett område som innefattar svår-gripbara och icke analyserbara funktioner som intuitiv kreativitet, konstnärskap, människokärlek, god vilja, andliga och religiösa strävanden. Centrat av den transpersonella sfären utgörs av Självvet.

## 8.0 Litteraturlista

---

8.1	“Psychosynthesis, A Manual of Principles and Techniques”	Roberto Assagioli	1965
8.2	“A Course in Miracles”	Foundation for Inner Peace	1972
8.3	“The Act of Will”	Roberto Assagioli	1974
8.4	“Transpersonal Development”, a collection of writings.	Roberto Assagioli	1929-74
8.5	“Subpersonalities”, artikel i PS Workbook 1/1	James Vargiu	1974
8.6	“Creativity”, artikel i Synthesis 3-4	James Vargiu	1974
8.7	“Identity and Personal Freedom”, PS Workbook 1/2	Betsie Carter-Haar	1975
8.8	“The Redemption of the Intangible in Medicine”	Marco J de Vries	1981
8.9	“Bli den Du är”	Piero Ferrucci	1982
8.10	“Understanding Organizational Dynamics from a Psychosynthesis Perspective”, Readings in PS, Vol 1	Bruce McBeath & Dennis Wynne	1985
8.11	“The Inward Arc”	Frances Vaughan	1985
8.12	“No Boundary”	Ken Wilber	1985
8.13	“Subpersonalities”	John Rowan	1990
8.14	“Psychosynthesis Counselling in Action”	Diana Whitmore	1991

---

Vad är det här vi kallar företagsandan, egentligen?

---