



Särtryck ur

# CJP NYHETSREVY

Nr 48:3 December 2009



## SJÄLEN I KOLLEKTIVET

av James Hollis

**Allt i livet baserar sig på relationer. Hur våra relationer till andra gestaltar sig är, som vi sett, direkt avhängigt av vår relation till oss själva, som i sin tur vanligtvis är en konsekvens av internaliseringen av våra relationer till de primära Andra. Därför tenderar vi ständigt att överföra händelser som inträffat vid en annan tidpunkt och en annan plats till nuet, till den pågående relationen här och nu. Och på samma sätt överför den Andre sin psykologiska historia på oss. Vi befinner oss aldrig utanför relationsdynamiken, inte ens när vi är ensamma.**



*James Hollis, PhD och jungiansk analytiker, är välkänd för svensk publik genom sina böcker "Vid livets mitt", "I skuggan av Saturnus" och "Myten i våra liv".*

Det är visserligen inte ofta vi är ensamma; de flesta av oss befinner sig under minst hälften av sitt vakna liv i direkt kontakt med kollektiva strukturer, som familj och släkt, arbete och andra sociala institutioner. Det är således viktigt att undersöka inte bara våra nära relationer utan också det kollektiva livets relationsdynamik.

Inom klassisk samhällsvetenskap brukar man skilja mellan *Gemeinschaft* och *Gesellschaft* (ung. lokalt baserad kulturgemenskap contra abstrakt modernt samhälle), mellan primär- och sekundärgrupper. Sekundärgrupper samlar människor kring vissa gemensamma intressen och mål; de kan vara kortvariga eller långvariga, och allt från föreningar och klubbar till nationer och globala sammanslutningar. En flygresa tillsammans med främlingar utgör en tillfällig sekundärgrupp, vars mål är att färdas från en plats till en annan. Under resan kanske man tittar ut genom fönstret och/eller konverserar med den som råkat hamna bredvid en. Så snart planet landar och resenärerna stiger ur planet och går skilda vägar upplöses denna grupp och återuppstår sedan aldrig i samma form. Sådana sociala grupper är sköra. De överlever endast så länge som dess medlem-

mar delar samma mål eller intressen. Så snart detta mål uppfyllts eller medlemmarna förlorar intresset upplöses de.

En primärgrupp kan uppstå när medlemmar i en sekundärgrupp delar en gemensam transcendent upplevelse, en så stark erfarenhet att den lyfter ut varje individ ur sin avskildhet och in i en gemensam transformationsprocess. Om planet exempelvis skulle störta kommer de överlevande troligtvis uppleva en stark gemenskap om deras erfarenhet har transcendent karaktär. Varje överlevande förblir en individ men identifierar sig nu med en gemensam transcendent upplevelse; varje individ blir så att säga större än hon var tidigare. Det är denna erfarenhet som utmärker en stam- eller klangemenskap där den gemensamma historien, de gemensamma traditionerna och myterna representerar en vertikal dimension genom vilken varje enskild individ länkas till den kollektiva gemenskapen. Också traditionella lokalsamfund kan, som vi vet, förlora kontakten med sin gemensamma historia; de övergår då till att bli en sekundärgrupp, ett samhälle utan tillräcklig kraft för att under någon längre tid kunna hålla samman sina medlemmar.

Ett exempel på detta är upplösningen av den indianska Kiowa-nationen. Detta folk var ursprungligen bisonjägare och deras kultur blomstrade så länge som deras totemrelation till bisonoxen, som representerade deras relation till en gemensam gud, uppfattades som en levande realitet. Deras böner före och efter jakten, det noggranna och respektfulla tillvaratagandet av djurets alla delar som via offerrier delades med gudarna, alla dessa ritualer bar upp och befäste människornas förbindelse med det heliga totemdjuret. När bisonoxarna utrotades skadades Kiowafolkets förbindelse med det heliga vilket ledde till att deras kultur snabbt upplöstes och absorberades av det omgivande och dominerande angloamerikanska samhället. Kiowakulturens upplösning kan tjäna som ett varnande exempel, ty här ser vi så tydligt vad som sker när ett folk mis-

ter sin gemensamma religiösa bas. Vi ser det också i vår egen kultur där kriminalitet, social anomi, missbruk och ökningen av antalet utslagna människor utgör ett skriande bevis på frånvaron av djupare gemenskap, av "gemeinschaft". Vi lever i ett "gesellschaft".

De flesta människor uppfattar sin arbetsplats som en sekundärgrupp snarare än en primärgrupp och lider av det. De flesta arbetsplatser organiseras kring uppgiften att skapa en produkt eller någon form av tjänst. De anställda identifierar sig i allmänhet inte med denna produkt eller tjänst. En vän till mig, som en gång i tiden arbetade på ett stort livsmedelsföretag, berättade att han sade upp sig när han insåg att han och hans kolleger till och med under sin fritid kände sig tvungna att tala om företagets kakor. Och jag har fått höra många liknande historier från andra större företag. Det uppstår naturligtvis en kultur och mytbildning på de flesta företag men ingen produkt eller tjänst i världen kan ge själen näring. Organisationer som drivs av enbart horisontella eller världsliga syften saknar den vertikala dimension som ger dess medlemmar en känsla av mening, en känsla av att delta i en transcendent och vital gemenskap. De saknar med andra ord själ.

Ordet *själ* är inte så lätt att definiera men vi märker alltid om den är närvarande eller inte. Vare sig vi vill eller inte så bär vi med oss våra själsliga behov till vår arbetsplats och lider när de försummas. En annan vän, som var personalchef vid ett stort multinationellt företag, höll alltid ett tal till de nyanställda. Hans ord kan tyckas chockerande okänsliga men de var faktiskt motiverade av medkänsla:

*"Företaget älskar er inte. Det hyr er arbetskraft så länge den är produktiv och lönsam för företaget."*

Han ville med sina ord få de nyanställda att bli medvetna om diskrepansen mellan deras helt rättmätiga mänskliga behov och företagets intressen. De måste själva ta hand om

CJP NYHETSREVY

ISSN 1652-2125

Utges av CJP Centrum för Jungiansk Psykologi AB två ggr/år (juni och december). Upplagga 5.000. Ansv. utgivare: Gunlög Raihle.

sina personliga liv och behov, odla sina egna nära relationer och vara helt på det klara med vad företaget ger dem (lön), och vad det inte ger dem (kärlek).

Den som förlorar kontakten med sin själ får problem. Och på samma sätt får också de organisationer som inte tar hänsyn till de själsliga aspekterna av sin verksamhet problem även om de är lönsamma. Dagens tendenser, reducerad arbetstid, företagsstyrd hälsovård och "gräsrotstänkande" inom företag och universitet har lett till en generell själsförtvining och moralupplösning. Reducerad arbetstid är en förskönande omskrivning för det faktum att man berövar människor deras levebröd. Företagsstyrd hälsovård innebär i realiteten ökade omkostnader för alla parter och en förändring som enbart gynnar försäkringsbolagen. "Gräsrotstänkande" innebär alltför sällan att man går till "roten" med saker och ting och istället tänker som en kålrot.

Det amerikanska läkarsällskapet vann för länge sedan sin strid mot förstatligandet av sjukvården, men de förlorade mot den korporativistiska kapitalismen. Varenda läkare, psykolog och socialarbetare jag känner har kunnat intyga att deras professionella bedömning och behandlingsplan ifrågasatts och hindrats av föräkringsbolagen, vilket urholkat såväl den professionella och personliga moralen som behandlingskvalitén.

Universiteten insåg långt före storföretagen fördelen med att utnyttja studenter som underbetalda deltidsassistenter utan någon som helst anställningstrygghet. Den som studerat ett tag vid något universitet vet att universitetslärarna blivit alltmer paranoida, cyniska och likgiltiga. Kärleken till ämnet, det som en gång i tiden fick dem att börja undervisa, överbelastas av de ökade kraven på politiska och administrativa hänsynstaganden. Den omedelbara kontakten mellan lärare och studenter blir lidande; den urholkas och förlorar sin mening och sitt liv, sin Eros. När eros finns med är undervisningen inspirerande. När eros saknas känner sig studenterna föraktade, förlorar intresset för ämnet i sig och börjar istället bara mekaniskt samla poäng. Både inom företags- och universitetsvärlden (om det fortfarande överhuvudtaget finns någon skillnad mellan dem) förtvinar moralen medan misstänksamheten och cynismen frodas. Institutionerna fungerar inte längre som primärgrupper, som "gemeinschaft"; de har förvandlats till sköra sekundärgrupper utan förankring i en transcendent gemenskap.

Nu anställer också medelstora företag experter på det som kallas organisationsutveckling. Deras uppgift är att på ett så humant sätt som möjligt mobilisera och kanalisera de anställdas energi i syfte att förverkliga företagets mål och intressen. Också som individer har vi mål som vi försöker förverkliga genom en medveten investering av vår energi. När energin inriktas på mål som stämmer överens med våra själsliga behov frodas vi. Men när så inte är fallet, när energin tvärtom används på ett sätt som motverkar själens syften, blir vi neurotiska. Och på samma sätt och av samma skäl kan också företag antingen frodas eller lida av neuroser.

Låt oss trots faran med att driva denna analogi för långt ändå fullfölja den som ett tankeexper-

iment. Organisationer utgör både summan av sina individuella medlemmar och något mer än summan av sina ingående delar. Företag drivs också av en synergi som, i likhet med interpersonella relationer, inte kan uppstå i högre utvecklingsnivå än den de deltagande individerna kan prestera. I samma mån som individerna är neurotiska kommer således också organisationen att lida av samma problem.

I *Vardagslivets psykopatologi* hävdar Freud att man inte behöver besöka ett psykiatriskt sjukhus för att studera patologiska psykiska fenomen. Det räcker att studera vanliga människor i deras vanliga miljö. Glömska, felsägningar och andra vardagliga händelser avslöjar extraordinära laddningar i konflikten mellan detet, jaget och överjaget. Något senare påvisade Jung förekomsten av komplex som autonoma system i det mänskliga psyket. När dessa laddade energikoncentrationer aktiveras överförs erfarenheter från det förgångna till nutid vilket underminerar vår förmåga att fatta medvetna beslut och gör oss till det förlutnas fångar.

***"Företaget älskar er inte.  
Det hyr er arbetskraft  
så länge den är produktiv  
och lönsam  
för företaget."***

*(Personalchef, USA)*

Alla relationer kan förgiftas av omedvetet material, i synnerhet när komplex aktiverats. Kärleksrelationer väcker av naturliga skäl våra primära komplex eftersom de mer än andra liknar de ursprungliga föräldra-barnrelationerna. Men också organisationslivet laddas via överföringar av dessa komplex. De komplex som oftast aktiveras i organisationer är föräldra- och auktoritetskomplexen. På samma sätt som ett barn utvecklar sin anpassningsstrategi som reaktion på bland annat maktskillnaden mellan föräldrar och barn, så överför den vuxne individen sin historiskt betingade överlevnadsstrategi till sin aktuella arbetsplats. Naturen erbjuder oss som vi vet två huvudsakliga alternativ: kamp eller flykt. Kampstrategin leder i extrem form de anställda till uppror och sabotage medan flyktstrategin kan leda till mer dolda former av aggressivt beteende - lättja, flykt undan ansvar, drogmisbruk, systematisk frånvaro med mera.

Om vi projicerar föräldraauktoritet på en företagsledning kommer vi också räkna med att bli älskade och omhändertagna av den. Och om man då får sin arbetstid reducerad innebär det naturligtvis en chock eftersom man omedvetet utgick ifrån att företaget, den Andre, skulle fungera som "det goda bröstet". Barndomens upplevelser av maktlöshet och beroende gör det naturligt att projicera allt det vi en gång i tiden förväntade oss av våra föräldrar - makt, visdom och närande stöd - på företaget. Att

dessa förväntningar fortlever inom den vuxne trots den yttre verklighetens realiteter är ett mått på hur djupt rotade de är.

Internaliserade barndomserfarenheter påverkar inte bara våra nära relationer utan också hur vi uppfattar organisationer. Erfarenheten av att ha känt sig invaderad lär oss att blicka den mäktige Andre. I sin mest extrema form kallas detta beteende medberoende och innebär att man offerar sin egen verklighet och sina egna behov för att tjäna den Andre. Inom företagsvärlden ser vi detta beteende hos den underdånige tjänstemannen, som aldrig skulle ta risken att säga sanningen till en överordnad eller ta ett självständigt initiativ för att utveckla företaget. Makthierarkin inom företagsvärlden gynnar uppkomsten av olika former av undvikande beteenden, vilket inte i längden gynnar företaget eftersom dess hälsa är beroende av att individer inom dess ram kan bidra med det bästa de har. Också de människor som blivit övergivna som barn och därför har dålig självkänsla har svårt att bidra på ett produktivt sätt till ett företags utveckling. Eftersom de har extra stora behov av bekräftelse från den Andre tenderar de att fjäska och krypa för sina överordnade.

Alla anställda för med sig ett visst mått av ångest in i ett företag. Vissa är mer oförmögna än andra att ge sitt bästa till företaget och deras moral är inte heller den bästa. Gregory, som jag berättade om i förra kapitlet, menade att hemligheten med hans framgång som företagsledare var att han fick sina anställda att trivas bättre med sig själva på jobbet. Till och med de människor som han varit tvungen att avskeda hade förblivit positiva därför att deras självkänsla ökat snarare än minskat under deras anställningstid.

Med tanke på att provisoriska identiteter utgörs av en samling beteendemönster och attityder gentemot sig själv och andra, samt reaktiva strategier för att hantera barndomens ångest, inser vi att livet på ett företag också präglas av det förlutna. Det är inte underligt att företag ibland stagnerar. Företag aktiverar de primära relationerna till omvärlden; de återuppväcker de primära familjerelationerna och auktoritetskomplexet. Det gör att det kollektiva livet ofta fungerar infantiliserande och hämmande. Religiösa institutioner hindrar människor från transcendent upplevelser; skolor lär barn att misstro undervisning. Regeringar förtrycker det folk de borde tjäna; sjukhus gör patienter sjuka; och företagsledningar undrar varför deras anställda inte är lojala. Ju mer det falska jaget aktiveras desto mer störs nuet av det förgångna och ju mer förgiftas den kollektiva atmosfären.

Många organisationer och företag har uppstått med de ädlaste syften men med tiden glöms de ursprungliga idealen bort eller blir förlagade. Då kan det få högsta prioritet att återupprätta de ursprungliga idealen och beskydda dess prästerskap, ett projekt som ofta får motsatt verkan. Ett företag kan till exempel, i namn av att hylla företagets grundare, fatta hänsynslösa beslut baserade på abstrakta begrepp snarare än på omsorgen om sina anställda. Präster kan befrämja föreställningen om sin egen oundgänglighet, professorer föreställningen om att de utgör en oundgänglig

elit, och företagsledare legitimerar sin ställning med hjälp av extra naturaförmåner och guldkantade fallskärmsavtal.

Institutioner kan således inte bara förlora sin själ utan också bli demoniska. Även ett gott syfte kan bli demoniskt när det blir för ensidigt, exklusivt och inte lämnar utrymme för dialog.

Eftersom en institution utgörs av summan av dess individuella medlemmar, och mer därtill, speglar den också ledningens karaktär. Om den som leder en organisation har fastnat i psykologiskt hänseende kommer också organisationen att fastna och stagnera. Hur skulle kyrkan kunna befärma ett andligt liv när dess präster saknar insikt om sina egna skuggsidor? Hur skulle ett företag kunna vinna allmänhetens och sina anställdas förtroende om det byggs på en lögn? Hur skulle lärare kunna förmedla upplysning när de inte kan belysa sitt eget mörker? Med Jungs ord:

*Varje lärare ...bör ständigt fråga sig om hon eller han efter bästa förmåga och kunskapsnivå, och med rent samvete, fortsatt att söka kunskap om sig själv och sitt eget liv. Psykoterapin har lärt oss att det som till syvende och sist fungerar läkande inte är faktakunskaper eller teknisk skicklighet utan läkarens eller psykoterapeutens egen personlighet. Och samma sak gäller undervisning: den förutsätter oavbruten självutbildning. ("The Gifted Child", The Development of Personality, CW17:240)*

Den största bördan ett barn tvingas bära är enligt Jung föräldrarnas omedvetna och olevda liv och på samma sätt kan man säga att den osynliga psykiska bördan som varje institution tvingas bära är dess ledares omedvetna personliga blockeringar. Även om neurotiska mönster inom organisationer sällan blir lika tydliga som hos en enskild individ så påverkar de inte desto mindre hela organisationen på alla nivåer.

I *Staten* ställer Platon frågan om vilka människor som passar att vara ledare. Platon var inte demokrat; han förespråkade en "filosofkung", vilket idag skulle kunna översättas med "en psykologiskt integrerad ledare". En sådan människa skulle, om hon eller han funnes, fördjupa perspektiven och använda sin makt på ett upplysande (det vill säga medvetet) sätt. De människor som eftersträvar makt över andra har som vi vet ofta behov av att kompensera sin egen osäkerhet. De människor som har behov av emblem eller pistol för att känna sig starka är inte värda allmänhetens förtroende. Dem som fikar efter positioner är oftast inte lämpliga för dem. Människor som är i behov av makt behärskas oftast av något eller några av sina komplex och i slutändan kommer alla omkring dem att drabbas.

I USA har vi avlägsnat oss långt från den tid då begåvade medborgare som Washington, Franklin och Jefferson beordrades till politiska ledarposter av sina kolleger och sin stora plikt känsla. Idag har vi en samling yrkespolitiker som utan att blinka kan vända kappan efter vinden, anpassa sina värderingar efter opinionsundersökningarnas resultat, och vars hu-

vudsakliga drivkraft är personlig vinning och berömmelse snarare än en önskan att fungera som allmänhetens tjänare.

En organisations livsstil präglas med nödvändighet av det som pågår i direktionsrummen. Den lille mannen med Napoleon-komplexet, hasardspelmagnaten som uppkallar kasinon efter sig själv, chefen vars namn och bild upptar hela förstasidan av internbladet, är alla prototyper för personliga neuroser som alstrar patologiska organisationer.

Jag arbetade en gång med två ekonomer anställda vid en familjeägd, medelstor firma i underhållningsbranschen. Familjens patologi höll flera gånger nästan på att driva företaget i konkurs och drev definitivt de två ekonomerna till att söka terapeutisk hjälp. Familjemedlemmarna utmärkte sig för sin girighet, narcissism och brist på mognad. De mjölka de ständigt företaget på dess likvida medel.

***Den största bördan ett barn tvingas bära är enligt Jung föräldrarnas omedvetna och olevda liv. På samma sätt kan man säga att den osynliga psykiska bördan som varje organisation tvingas bära är dess ledares omedvetna personliga blockeringar.***

De älskade att snobba med sin förmåga och höll sig till och med ett dyrbart flygplan på företagets bekostnad. Deras omognad visade sig i brist på personlig disciplin, bristande uppmärksamhet och behov av omedelbara belöningar; de lät sig lätt distraheras och brydde sig inte det minsta om vilka konsekvenser deras handlingar fick för deras personal. Mina två klienter, som var och en för sig och tillsammans höll företaget flytande, fick vid flera tillfällen betala borgen för att få ut anhållna familjemedlemmar ur fängelse.

Vad kan man säga i en sådan situation? Skaffa dig ett nytt jobb! De flesta terapeuter skulle troligen hålla med mig om att en klient utan självdisciplin, med låg uppmärksamhetsnivå, behov av omedelbara belöningar, och utan ansvars känsla för andra, troligen aldrig skulle börja i terapi, eller om hon eller han till äventyrs gjorde det så skulle terapin inte bli långvarig. Detta slags människor skapar sjuka företag och sjuka anställda. Och de kommer inte att förändras, inte ens om bankerna en dag sluter sina portar för dem. "Allting har sin tid", att försöka behandla ett sjukdomstillstånd har sin tid och att lämna det åt sitt öde har sin tid. Båda dessa män hade blivit sjuka av sina arbetsvillkor och de omöjliga krav som ställdes på dem. De beslöt båda att rädda sig själva hellre än att fortsätta lida konsekvenserna av andras omedvetna liv.

Nu ett exempel på motsatsen: jag arbetade en tid med en företagschef, som var tredje gene-

rationen i familjen på denna förtroendepost. När hans far pensionerades uppmanades Edward att bryta upp från sitt hem i en annan del av landet och från ett arbete han älskade, för att ta över ansvaret för familjeföretaget och sina släktingar, som var beroende av sina inkomster från företaget. Släktens och hans hustrus förväntningar på honom var så stora att Edward kände sig tvingad att uppoffra sig. Han var deprimerad när han började i terapi men visste inte varför. Det blev emellertid ganska snart uppenbart att hans depression berodde på att han tvingats överge sin egen kallelse i livet. Denna konflikt hade gått honom djupt till sinnes och alla hans drömmar tycktes handla om riskerna med att förlora kontakten med sin personliga väg.

Efter att under några månader upprepade gånger ha fått samma budskap i sina drömmar började Edward tro på det. Han ansåg sig fortfarande nödd och tvungen att försörja sin släkt, men insåg att han också måste härbärgera sin inre motsättning mer medvetet. När jag skriver detta har Edward en realistisk femårsplan, som innebär att han skall försöka arbeta upp familjeföretaget till en tillräckligt hög ekonomisk nivå för att säkerställa släktens ekonomiska anspråk och därefter göra en hedervärd sorti. Han har anställt en verkställande direktör med ansvar för dagliga, löpande ärenden, vilket ger honom tid både till företagets långsiktiga strategi och till sina egna personliga projekt. Han har nyinrett kontoret och gjort det mer estetiskt tilltalande och hyrt en egen lokal där han kan spela musik, skriva, läsa och göra vad han vill. Familjen känner till hans "retreat" men ingen tillåts inkräkta eller störa honom där. På detta sätt vårdar sig Edward både om sin själ och sitt ansvar för kollektivet. Och under tiden blomstrar företaget som aldrig förr.

De flesta organisationer struntar i frågor som rör de anställdas livskvalité. De flesta chefer tycks anse att det vore onödigt och dyrbar lyx att ta hänsyn till det. Men arbetare och tjänstemän tillbringar halva sin vakna tid i denna atmosfär, vilket oundvikligen påverkar deras moraliska hälsa och det i sin tur produktiviteten. Genuint "gräsrotstänkande" borde innebära att man tog större hänsyn till livskvalitén på företaget.

Jag undervisade en gång i tiden vid en högskola som vunnit pris för sin arkitektur. Det bestod av en rad grå, spikraka korridorer baserade på stål- och glaskonstruktioner och flyttbara väggar. Även om det säkerligen var en funktionell byggnad, som också bildade en intressant kontrast till den omgivande skogen, motverkade själva byggnaden möjligheterna till inläring och undervisning. Strukturen gynnade konformism, rörlighet, utbytbarhet, och ett lineärt tänkande, det vill säga värden som passar mycket bra på en flygplats men inte på en högskola där lokal förankring, koncentration och samhörighet ugör en integrerad och oupplöslig aspekt av själva undervisningssituationen. Det fanns ett stort flygfält närheten och jag kunde inte låta bli att fantisera om att en 747:a en dag skulle landa på skolans parkeringsplats och de långa spikraka korridorerna plötsligt fyllas av resenärer som letade efter bagageutlämningen.

Människor som arbetar i sådana byggnader under lång tid ackumulerar känslor av tristess



och depression. Jag föreslog tre olika rektorer för denna högskola att man åtminstone skulle kunna tillföra några andra färger på de grå väggarna och på så sätt skapa en smula mer värme i klassrummen och korridorerna. De tyckte antagligen att jag var galen, men framför allt att mitt förslag skulle innebära en onödig utgift. Det som fanns på denna högskola var ett "gesellschaft" som medvetet ägnade sig åt en viss instrumentell uppgift, men där fanns absolut ingen djupare gemenskap, ingen "gemeinschaft".

Det är naturligtvis inte meningen att organisationer och universitet skall spela rollen av god moder, men något måste vara fel när ledningen inte förstår att den för sin överlevnad åtminstone i viss mån är beroende av att dess medlemmar eller anställda eller studenter trivs och mår bra. Satsningar på arbetsmiljöprojekt är ett gott tecken förutsatt att de garanterar full tystnadsplikt och ansvarsfrihet för dem som söker hjälp. Och de lönar sig säkerligen i längden i jämförelse med vad hög sjukfrånvaro till följd av stress, psykiska besvär och drogmissbruk kostar företaget. Det är också ett välkänt faktum idag att stämning och moral på en arbetsplats påverkas av färg, ljud, lukter och material vilket gör att varje företag med självbevarelse-drift borde ta hänsyn till sådana faktorer vid utformning av arbetsmiljön.

Kommunikationsstilar har också en avgörande betydelse för relationerna inom en organisation. Ett företag som visar intresse för sina anställdas åsikter och förslag bidrar i hög grad till en högre arbetsmoral, till engagemang och gemenskap bland de anställda. En man som tog över chefskapet för en utbildningsinstitution ägnade de första dagarna helt åt personliga samtal med nyckelpersoner bland de anställda. Han ville veta vem de var, om deras familjer, intressen och vad de själva ville bidra med i arbetet. Han sade dem att de antagligen visste bättre än han vad som fungerade och vad som inte gjorde det och ville ha deras uppriktiga åsikter. Denna samtals- och frågestund gav honom mycket viktig information, goda råd och entusiastiska medarbetare. Det verkar så självklart men hur många av oss har behandlats så under vårt arbetsliv?

Företagsmoralen förbättras också påtagligt när de anställda uppmuntras att ha en personlig vision av företaget eller organisationen och att dela med sig av sina tankar till överordnade som tar dem på allvar. När min far för många år sedan arbetade vid löpande bandet på en fabrik kom han på ett finurligt sätt att förbättra både produktiviteten och moralen. Både fack och företagsledning höll med om att hans plan skulle kunna gynna båda dessa mål, men de lade ändå in sitt veto för att slippa förändra ett inkört system. Eftersom de inte kunde förutse

och kontrollera eventuella konsekvenser föredrog de att hålla sig till den gamla ordningen trots att den undergrävde såväl företagets som de anställdas psykiska hälsa. (Låter som Abilene paradoxen - alla är överens men handlar ändå precis tvärtemot.)

Om vi driver denna jämförelse mellan personliga och kollektiva relationer ännu ett stycke vidare skulle vi kunna dra slutsatsen att man kan bota ett sjukt företags- eller organisationsliv på ungefär samma sätt som man botar neuroser hos en individ. Jung ansåg att neurosen var ett tecken på en alltför begränsad livssyn, en alltför trång världsbild. För att en enskild individ skall kunna återvinna sin hälsa krävs att hon får en bättre relation till sin egen själ. För att ett företag eller en organisation skall återvinna sin hälsa krävs en ledning som tar hänsyn till själen, till själsliga realiteter. Men vi kan inte förvänta oss att en chef skall kunna göra det såvida inte hon eller han gjort samma sak för sig själv som individ. Terapeuten kan, som Jung gång på gång poängterade, aldrig vägleda sin patient längre än hon eller han själv kommit. Ens egen beredvillighet att ta itu med sina egna personliga problem är en förutsättning för att kunna bidra till en läkeprocess på en kollektiv nivå.

Detta är förstas att begära mycket av företag, där vinst och förlust måste kunna omsättas i siffror, där belättna aktieägarna är det viktigaste av allt, och där det är ett acceptabelt beteendemönster att hålla sig kvar på sitt jobb och inte stöta sig med någon. Att det råder ett samband mellan de styrandes hälsa och landets är, som Platon konstaterar i *Staten*, ett oundvikligt faktum.

Vi måste både som individer och som ledare ställa oss själva frågor kring vår personliga skugga. "Vad inom mig vågar och vill jag inte erkänna och var läcker detta ut? Vilka komplex är det som driver mig? Vad innebär det för mig att ha makt över andra människor? Vilka inre otryggheter har jag behov av att kompensera?" Detta är svåra frågor för alla människor, i synnerhet för dem som lärt sig att hantera yttvärlden men inte den inre världen. Att överväga frågor av detta slag är heroiskt och revolutionerande och kan, när de tas på fullt allvar, förändra en företagsmiljö på det mest häpnadsväckande sätt. De energier vi förmedlar påverkar människor i vår omgivning, positivt eller negativt. När vår personliga energi är frisk har vi en möjlighet att påverka vår omgivning i positiv riktning. Det gäller såväl vår arbetsmiljö som våra nära relationer.

Men kan vi verkligen förvänta oss en psykoanalytisk medvetenhet på företagsnivå när det redan på individnivå är så svårt? Kanske inte, men det är åtminstone nödvändigt att hö-

ja medvetenhetsnivån inom organisations- och företagsvärlden, att ställa frågor som rör själen i miljöer där dessa frågor till förfång för organisationslivet länge varit tabu. Det har till och med gått så långt att vård och vårdinstitutioner börjat domineras av ekonomiska intressen snarare än av omsorg om själen. Hur många terapeuter i Nordamerika tror ni har tillägnat sig ett psykodynamiskt perspektiv, det vill säga ett djuppsykologiskt som koncentrerar sig på kontakten mellan medvetet och omedvetet material? Såvitt jag vet är det mycket få, kanske tio procent. De övriga använde sig av beteendeterapeutiska metoder, omprogrammering av kognitiva strukturer och/eller psykofarmaka. Dessa metoder har alla sin plats och betydelse men de försummar den kanske viktigaste frågan - frågan om mening. Ibland är, som Jung påpekat,

... den kliniska psykoterapin inget annat än en nödlösning, som gör sitt yttersta för att förhindra numinösa erfarenheter. (*Letters*, vol 2, sid 118)

Sökandet efter mening är ett centralt och utmärkande drag hos människan. Med tanke på att det grekiska ordet för själ är *psyche*, är det verkligen en absurd paradox att den moderna psykologin i så hög grad förlorat kontakten med psyket.

Att ta hänsyn till själen och själsliga realiteter är alltid det som i längden fungerar läkande vare sig det sker på en individuell eller kollektiv nivå. Det innebär att tvinga jaget att tålmodigt och uppriktigt ställa frågor som "Vad vill min själ att jag skall göra?", och att sedan följa själens svar efter bästa förmåga. En stor del av den moderna psykologin klarar inte av dagens stora och krävande själsliga frågor utan förminskar och trivialiserar dem. I kvartalsrapporternas tid glöms själen bort och som alltid är det gräsrötterna som står som förlorare.

På alla nivåer i det kollektiva livet behöver människor idag återfinna sin vitalitet, sin vilja och sitt mod att ställa frågor om meningen, göra motstånd mot anonymiteten och ta ställning för själen. Jung definierade en gång livet som "en kort episod mellan två mysterier". (*Letters*, vol 1, sid 483)

Vår uppgift både på individuell och kollektiv nivå är att se till att vi inte slösar bort vår energi under detta mellanspel. Arbetet med denna uppgift börjar hemma hos oss själva men vi måste också ta det med oss ut i världen.

James Hollis  
Sv övers Eva Björkander  
Red Håkan Raihle



Centrum för Jungiansk Psykologi AB

Vintervägen 29, S-169 54 Solna. Tel/fax 08-83 07 00