



ITP

INSTITUTET FÖR TILLÄMPAD PSYKOLOGI AB

ITP är det äldsta arbetspsykologiska institutet i landet utanför universiteten. Det startades 1949 i Saltsjöbaden av Lennart och Agneta Bergström och har sina rötter i den första industripsykologiska verksamheten med testningar och ledarutveckling under 40-talet.

Det bästa från Europa och Amerika

Från starten fick ITP många värdefulla bidrag från den kontinentala psykologin med dess pionjärinsatser i fråga om projektiva metoder och från den amerikanska med dess avancerade statistiska bearbetningar inklusive professor Thurstones faktoranalytiska forskningar. I samarbete med Thurstone kunde ITP från första början analysera fram en psykologisk ledarbegåvning, en social funktionsförmåga klart skild från den tekniska och begåvningsmässiga kompetensen. Den framtagna ledarfaktorn har avgörande bidrag från ett antal handstilsvariabler.

Utbildning för ett levande samhälle

De internationella kontakterna har fullföljts med hjälp av en rad gästföreläsare, forskare och medarbetare från de nordiska länderna, Tyskland, England och USA.

En omfattande chefsutbildning i industrin från 40-talets mitt blev basen för en intensiv arbetspsykologisk utbildningsverksamhet i olika institutioner, organisationer, förvaltningar och företag. Mot slutet av 1960-talet fick utbildningen en alltmer grupp-dynamisk inriktning i anslutning till en ökad djuppsykologisk och terapeutisk orientering.

Test för personutveckling

Särskilt på senare år har ITP bl.a. genom radio- och TV-program blivit känt för den stora allmänheten genom en av sina specialiteter: studiet av skrivföreläsen som underlag för bedömning av personlighetsegenskaper. Det gäller inte bara i urvalssammanhang utan också som hjälp till fördjupad självkännedom och till nya perspektiv på personliga utvecklingsmöjligheter. En sådan ökad självinsikt vill vi också se som ett bidrag till ökad självstyrning

och självständighet och därmed till en demokratisk livsmodell. Genomgående i vår verksamhet är tron på varje människas rätt att få ta vara på och odla sina speciella resurser och därmed också göra sig rättvisa i arbetet.

I samma syfte finns också andra uttryckspsykologiska metoder med i testprogrammet tillsammans med begåvningstesten. Dessa utvärderas var för sig av olika psykologer och denna kombination har under åren utvecklats till en inte minst i urvalssammanhang mycket rationell och samtidigt levande modell.

Urvalsundersökningar

Ett urvalsuppdrag inleds med förarbete, som vanligen består av intervjuer med personer hos uppdragsgivaren, arbetskravsanalys och i vissa fall annonsering. Därefter sker förurval. De sökande som m.h.t. utbildning, erfarenhet och ur handlingarna utläsbara personliga kvalifikationer framstår som mest intressanta får erbjudande att komplettera sin ansökan med handskrivna kommentarer. Det ger en mera personlig bild av den sökande och samtidigt underlag för en första skriftpsykologisk bedömning. Varje skribent erbjuds att ta del av resultatet i en muntlig redovisning. De som fortfarande kvarstår som intressanta kandidater kallas till en fullständig anlagsundersökning, som tar en hel dag i anspråk. Den följs upp – på följande eller annan lämplig dag – av ett personligt samtal med redovisning av alla resultat och diskussion om den aktuella situationen, i. ressen, önskemål, speciella begåvningsförutsättningar samt personliga

och yrkesmässiga utvecklingsmöjligheter. Tack vare de projektiva testen kan hela personlighetssituationen genomlysas m.h.t. personlighetsstruktur, sociala egenskaper såsom självförtroende, kontakt- och ledarförmåga, säljförmåga samt grundläggande vitala egenskaper, stresstolerans etc.

Enligt gjorda erfarenheter och uppföljningar har dessa personliga samtal varit mycket uppskattade. De testade har också möjligheten att fortsätta kontakten med oss genom ytterligare samtal.

Vår sammanfattning av resultaten redovisas för uppdragsgivaren vid en muntlig genomgång. Denne kan också återkomma för att diskutera en ny frågeställning tex i samband med avancemang eller omplacement.

Organisationspsykologi

Problem i ledarskap och samarbete har ofta stark anknytning till de berörda individernas personliga läggning och psykiska situation. Beteendestudiet i handstil och andra uttrycksfält som är tillgängliga för objektiva studier har visat sig vara en utomordentlig tillgång även på organisationsplanet för att få grepp om samarbetsproblem och kriser i relationerna. Det öppnar portarna för en bearbetning som kunde kallas organisationsterapi. Speciellt har ledningsgrupper utnyttjat möjligheterna till ökad självinsikt genom personliga samtal för att sedan tillsammans genomlysas och utveckla sin samarbetsituation.

Ett nytt tillämpningsområde är institutets "Linneaprojekt", där man utnyttjar segelskutans möjligheter för praktisk samarbetsutbildning.

Helhetssyn på människan

Den samtidigt livsnära, processorienterade och objektiva presentation av mänskligt beteende som handstilen ger har gjort det möjligt att utveckla ett diagnostiskt och terapeutiskt helhetsperspektiv som grund för undersökningarna. Det har karaktären av ett psykofysiologiskt balanssystem som inrymmer ett panorama av personlighetsstrukturer, störningsinslag, stresspositioner osv.

Vill du veta mer om ITP är du välkommen att höra av dig per telefon 08-717 00 70 eller att skriva några rader till ITP, Box 252, 133 02 Saltsjöbaden 2. Vi håller till på Skyttevägen 18 a i Solsidans centrum nära Solsidans station.

Lennart Bergström

Skriv och han läser dig

ICL gör det, Stiga gör det, Syntex, Indevo, Vattenfall, Korsnäs-Marma, Gullspång, Stora Kopparberg-Bergvik och många fler gör det...

De förlitar sig på skriftpsykologi som ett värdefullt komplement till formella meriter när det gäller bedömningen av vilka kandidater som är mest lämpade för den eller den befattningen inom företaget.

Att den gamla regeln från 40- och 50-talet att anställa tekniker som chefer i teknikföretag håller på att försvinna, det är något som alla håller med om. Det är inte det kvantitativa måttet på kunskap som mäter ledarbegåvningar. Men vad är det?

— Det finns någonting vi kan kalla ledarförmåga. Det är ett antal centrala personlighetsegenskaper, som i särskild grad underlättar den övergripande centrala funktion vi uppenbarligen fortfarande måste ha i arbetslivet och på andra punkter i samhället.

Vi vet ganska väl vad de rör sig om, idag. De är resultat av en personlig mognadsutveckling, som skall ha varit gynnsam redan från början, och som betyder att individen kan utnyttja hela registret av sina möjligheter på ett effektivt sätt. Inte bara vissa tekniska sidor eller kunskaper, utan hela sin sociala funktionsförmåga. Sociala funktionsförmåga är ett resultat av att man kunnat utveckla sig i riktning emot ett naturligt balanstillstånd på personlighetsplanet.

Man kan tala om helhet. Utan denna helhet får vi inskränkningar av olika slag i personligheten. Många människor, som har sådana inskränkningar kan fortfarande vara bra på vissa typer av uppgifter. Det finns byråkrater som gör värdefulla insatser t ex och det finns "spelare", som också gör bra insatser, om de hålls under kontroll.

Vad vi behöver är människor, som har förmåga till självständighet, står på egna ben, som kan ta ansvar och kan driva en långsiktig utveckling. Man kan heller inte planera för framtiden utan att man har värderingar och de värderingarna måste grunda sig på en uppfattning om vad människan är och hur vår livssituation ser ut.

Ledarförmågan har nära anknytning också till begreppen naturlig auktoritet och säkerhet, ofta med ett extra krafttillskott på begåvningsplanet. Speciellt förmågan till administrativ översikt är viktig, eftersom den är ofrånkomlig och allt mer behövlig i dagens samhällsutveckling.

Men sen kan man behöva vissa accenter beroende på ledarskapets art. En ledare blir

ju t ex alltid mera påfrestad energimässigt och bör då ha en mera robust vitalitet för att orka med. En ledare bör kanske ha lite mera språklig begåvning osv. Man kan nämna entreprenörstypen, som har fått inplanterat ett litet extra behov av självhåvdelse genom att vara duktig.

Den självhåvdelsen kan användas om den inte används som övergripande modell, utan får verka inom vissa ramar. Då kan sådana människor göra stora insatser, men blir "entreprenördraget" för utpräglat är det risk att de går över lik för att hävda sig och de kan bli hånsynslösa, asociala och skada utvecklingen. Bakom det som ser ut som duktighet och framåtanda kan finnas alltför mycket som är negativt.

Lennart Bergström, chef för Institutet för Tillämpad Psykologi i Saltsjöbaden utanför Stockholm, talar obehindrat och flytande

Att skriva är att bete sig

En människas personlighet tar sig uttryck i hur hon beter sig. Vårt sätt att tala och uttrycka oss är ett beteende, säger Lennart Bergström. Moduleringen av röstläget är ett beteende. Var och en vet väl att t ex ordet "ja-så" kan uttalas på många olika sätt beroende på i vilken situation det används.

Handstilen är att likna vid ett röstläge och en modulering av ord och meningar!

Men handstilen som uttryck för den skrivandes personlighet är ett bättre objekt för studium än rösten och åtbörderna. Handstilen, det skrivna, finns ju kvar sedan den skrivande har lämnat rummet. Kvar som ett studiematerial, där tonläge, åtbörder och innehåll står i svart på vitt.

Behärskad av sina tankar och avsikter, sin oro eller förväntan, sin kännedom eller bristande kännedom om den för vilken han eller hon skriver, för den skrivande i "mikrogesten" sin penna över papperet. Trycker hårdare ibland, lättare ibland, bromsar upp eller går ut mera spontant, disponerar översiktligt eller slumpartat sidan, utstufferar sina bokstäver med sirliga övertydligheter eller är återhållsam och tvekan.

Av innehållet i det skrivna kan man dra slutsatser om den yttre situation i vilken den skrivande befinner sig. Av det skrivnas utseende kan man dra slutsatser om den inre situationen och därmed vilka personlighetsdrag som är utmärkande.

"Men handstilen som uttryck för den skrivandes personlighet är ett bättre objekt för studium än rösten och åtbörderna. Handstilen, det skrivna, finns ju kvar sedan den skrivande har lämnat rummet."

om sitt ämne. Han binder samman satserna och modulerar tonfallen så att det avseende han fäster vid innebörden i vad han säger blir klart för lyssnaren, och det är lätt att lyssna.

Om sitt eget sätt att skriva, om sin handstil, säger han:

— Jo, visst flyter den...

Och nu kommer det intressanta!

Tolkningen är fordrande. Vad en person skrivit för hand under naturliga omständigheter, dvs i en vardaglig situation, kan ge skriftpsykologen en god uppfattning om personligheten. Mycket god, om den som tolkar det skrivna har lärt sig läsa handens rörelse bakom orden. Men för det fordras omfattande psykologiska insikter. Skriftpsykologen är så



Institutet för Tillämpad Psykologi ligger nära naturen ute i Solrisbäcken. Man fotograferar också gärna Lennart Bergström ute i gröngräset; han har en sympatisk karaktär som inte fördrar någon kåteter för att ny fram var han utvecklar sitt ämne. (Foto: Mikael Rådh)

att säga sitt eget verktyg för att komma åt skribentens karaktär och dynamik. Förmåga att urskilja och att leva sig in är det verktygets udd och egg. Vad han har framför sig på papperet är de oförnekliga och på bråkdelar av millimetrar mätbara spåren av ett personligt beteende. Ett psykologiskt porträtt.

Ingen förnekar heller att förmågan till ledarskap avslöjas av hur människor beter sig i olika situationer. Tvärtom är det ju just hur vi beter oss i förhållande till omvärlden som avgör om det är ledare eller lydare vi är.

Skulle då inte bedömningen av människors handstil kunna vara en bra och allmänt accepterad metod för att se till att samhället i större utsträckning fick rätt man på rätt plats?

Svaret är att vi skulle kunna det. Men vi vill inte alltid.

Irrationella hinder

Den rationalitet i valsituationer som idealmodellen tillhandahåller finns inte i verkligheten. I familjeföretag har kanske äldste sonen inte den förmåga till logisk analys eller förändringsberedskap, inte den förmåga till empati eller att bjuda på sig själv, som fordras av 80-talets chef, men han har blodsrätten till en ledande befattning.

Varje människa bär också ett "klimat" omkring sig, ett klimat i vilket andra finner sig mer eller mindre väl tillrätta. Låt oss tänka oss att det två människor emellan uppstår ett klimat som de båda finner sig väl till rätta med, så väl att man vill underlätta deras samvaro genom att placera dem nära varandra i en organisation eller verksamhet. Det är trevligt för de båda. Det är ofta till gagn för verksamheten, men det är inte säkert att det alltid är så.

Är maktmänniskor motståndare? Ta en intresseorganisation. Dess uppgift är att utöva inflytande. Ledaren i organisationen kännetecknas just av sin förmåga att utöva inflytande. Han är maktorienterad. Är det då så säkert att han önskar omge sig med andra som också har denna egenskap. Är det inte sannolikt att han finner personer som är benägna att gå hans ärenden mer lämpade på ledande poster inom organisationen?

Det är inte så svårt att tänka sig att ledaren av intresseorganisationen anser att samarbetsförmåga egentligen innebär benägenhet att lyda utan att fråga. Men det är däremot inte sannolikt att han tillkännager att just den sortens personligheter är de som bör bekläda de ledande befattningarna i hans kansli. Det skulle skada bilden av den representativa demokratis förmåga att fungera.

Därmed är följande sagt: Även om man med stor sannolikhet kan identifiera de personer som borde vara lämpliga att bekläda de

poster som i allas intresse skulle kunna driva utvecklingen framåt, så är det inte säkert att de får dessa poster. Anledningen är naturligtvis att den etablerade ledarens intressen inte alltid är allmänhetens eller det allmännas. Historien är full av exempel. Exempel på att makt korrumpärar.

TCO vill inte

Förhållandet gäller i mindre utsträckning de verksamheter som för sin överlevnad är beroende av personliga ansträngningar för att leda till framgång, t ex företagsamhet i en marknadsekonomi. De är öppna system. Det är annorlunda med slutna system som tenderar att låsas i förmålsade arbetssätt. De hotas av förnyelse och förändring. De öppna systemen däremot överlever genom förnyelse och förändring.

Att de ur det allmännas synpunkt lämpliga ledarna för funktioner inom slutna system kan utvärderas genom att handstilen granskas, det är egentligen inte överraskande. Men att man låter bli är heller inte så konstigt.

TCO har t o m offentligen deklarerat att utvärdering av detta slag inte bör förekomma. Å andra sidan finns det företag inom marknadsekonomi, uppmärksammade för sin framgång, som till och med har skriftprovsanalys som ett villkor för anställning inkrivet i avtalet.

Hur stor är säkerheten?

"Ingen förnekar heller att förmågan till ledarskap avslöjas av hur människor beter sig i olika situationer. Tvärtom är det ju just hur vi beter oss i förhållande till omvärlden som avgör om det är ledare eller lydare vi är."

Experiment bevisar. Man kan ta ett exempel. Det gäller eftergymnasial utbildning. Lennart Bergström hör nämligen till dem som inte tror att skolbetygen säger allt om en persons lämplighet för en viss yrkesutbildning. Tvärtom har han lätt att bli upprörd när man för på tal detta att endast skolbetygen visar om somliga är lämpligare än andra att bli läkare, veterinärer, psykologer etc.

Man gjorde ett experiment. Bland 180-sökande till den eftergymnasiala utbildningen antogs 28 på betygsmärter. Bland de resterande 152 togs sju stycken ut efter bedömning av i vilken grad handstilen uttryckte social skicklighet. När kursen avslutats visade det

sig att bland dessa sju hade en gått ut som kurstvåa, två som kurstreor, nr fem och sex fanns också bland dem, samt nr 19 och 23. Det genomsnittliga betyget var 36.4, medan det genomsnittliga betyget bland de tio som hade högsta intagningsbetyg var 33.2.

En som inte är överraskad är Lennart Bergström.

Fullträff

Överraskade är heller inte de som hörde radioprogrammet *Vetandets värld* för en tid sedan. Där hade Lennart Bergström fått i uppgift att beskriva "den dam i mogen ålder som lämnat ett skriftprov på sju rader". Han beskrev henne så här:

"De här sju raderna ger intryck av konstnärligt temperament med livlig fantasi och många variationer i utspelet. Med hjälp av sin skimrande föreställningsvärld vill den här damen bryta igenom den grå vardagens gränser och befria sig från instängdhet och skapa ett stort spelrum. Men inte ensam. Hon vill stå i centrum och ha en hängiven publik omkring sig. Skribenten är mångsidig och utåtvänd i sin orientering. Hon är receptiv och rörlig och har en god logisk begåvning. Det är ändå risk att den blir överspelad av hennes ostyriga fantasi, som gärna vill konkurrera med verkligheten. I sitt arbete är hon säkert punktlig och tillförlitlig."

Att det var Astrid Lindgren, författaren

till Pippi Långstrump han hade beskrivit, blott genom att studera hennes handstil, det är imponerande. Och det är ingen tillfällighet. Nyligen var Lennart Bergström med i ett TV-program inför vilket han fått några rader skrivna av Jan Carlzon, SAS-chefen, att yttra sig över.

Denne man, sade han, skulle han med förtroende placera på en ansvarsfull post i ett företag. Det är en man som inte står i vägen för sig själv och har många av de goda sidor som en företagsledare under 80-talet måste ha.

Det går rätt bra för SAS, har man hört.

— Det bör gå bra för SAS, kan jag se, säger Lennart Bergström. □