

## **Psykosyntesen og Ledelse**

*Når Handelshøyskolen BI inviterer til seminaret «Lederens Verktøykasse», med temaet «Den beste form for ledelse i vår tid», står flere hundre voksne mennesker i kø klokken 08:00 for å lytte. De tar seg tid til dette en fredag morgen i mars, tross travle dager kanskje med levering i barnehage, arbeidsoppgaver på vent og lange bilkøer i sludd og slaps. Hva skyldes det at så mange tar seg tid til å få svar på dette? Og hvordan kan vi som utøvere av psykosyntesen være bidragsytere for organisasjoner og ledere til nettopp «den beste form for ledelse i vår tid»?*

Professor Øyvind L. Martinsen har forsket på ledelse i mange år. Han jobber for tiden med en modell han mener synliggjør den beste formen for ledelse i nåtidens organisasjoner. Modellen er fortsatt under utvikling, men allerede nå peker forskningen hans på hva som må til. Noe av nøkkelen for den beste formen for ledelse ligger i å kunne anvende et bredt repertoar av egenskaper tilpasset ulike situasjoner (Martinsen 2017).

Martinsen har et bredt publikum når han inviterer til seminar på BI om vår tids beste form for ledelse. Professoren gir oss et innblikk i hvilke egenskaper ledere bør besitte for å kunne være vår tids beste form for ledere. Han gir oss derimot ikke svar på hvordan lederne blir seg bevisst disse egenskapene, ei heller på hvordan ledere kan jobbe med dem for å fremme gode resultat i organisasjonen (ibid). Hvordan kan vi som jobber med psykosyntesen bidra til å omsette Martinsens modell i praksis?

Foredraget startet med en redegjørelse for ledelsesfaget i et historisk perspektiv. Martinsen pekte på at vi har gått fra det som kan kalles transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Det vil si at man tidligere anså lederen som «høy og mørk», som en autoritet som ga ansatte en belønning for prestasjon, derav ordet «transaksjon». I dag ser man derimot på lederen som en medspiller som ved hjelp av iboende egenskaper kan fremme prestasjon gjennom å støtte sine ansatte, derav ordet «transformasjon». Modellen til Martinsen gir oss en oversikt over egenskapene som trengs for denne typen ledelse. Han beskriver en slik type leder som en som fremmer innsats og prestasjon gjennom å inspirere, strukturere og å vise de ansatte omsorg (Martinsen, 2017). Begrepet transformasjonsledelse er ikke nytt, og

Martinsen redegjorde for det i en rapport av 2005 kalt «Lederskap – spiller det noen rolle?». Her er et sitat fra den rapporten (Martinsen, 2005, s. 39):

«Fokusering på lederens verdier (psykologiske) vil bety mye i lederutvikling og ikke minst hvordan lederens verdier manifesterer seg i praktiske handlinger. Videre vil ledere kunne ha nytte av trening i flere relasjonsferdigheter, samt trening i/forståelse av forhold knyttet til hvordan man kan stimulere kreativitet og innovasjon»

Tilbake til foredraget en fredag i mars i år, der Martinsen viste til hvordan dagens leder må, eller får, jobbe sammen med kunnskapsrike og selvstendige ansatte. Han sier at dagens ansatte preges av at de «har alt», men at de lurer på «hvordan man har det» (Martinsen, 2017). Dagens ledere møter et arbeidsliv hvor en høy grad av autonomi er sentralt både for individet og for kvaliteten på arbeidet. Konsekvensene for det norske arbeidslivet anno 2017 er ifølge Martinsen at norske medarbeidere gir sine nærmeste ledere strykkarakter (ibid). Undersøkelser viser at en femtedel av norske ledere stort sett ikke bruker tid på ledelse, og at mange ledere kan sies å ikke motta nok støtte fra egne ledere. I internasjonal sammenheng sier opptil 75 % at det verste med jobben er den nærmeste lederen (ibid). Kanskje er disse resultatene en mulig forklaring til at såpass mange møter opp på dette foredraget for å få svar på hva som er den beste form for ledelse i vår tid. Eller kanskje at mange ønsker seg ledere som gir rom for at ansatte kan påvirke egen hverdag (Falkum et al, 2016).

Martinsen viser til at det som trengs er ledere som myndiggjør de ansatte (Martinsen, 2017). Den lederen som har et bredt repertoar av egenskaper, og som er seg bevisst bruken av disse gitt situasjonen vil være vår tids beste leder. En leder som kan utvise en kombinasjon av struktur og omsorg vil kunne bidra til gode resultat for organisasjonen. En av de mest sentrale egenskapene ledere bør inneha i dag er å kunne hjelpe andre til selvledelse (ibid). Så hvordan jobber lederne med egenskaper som fremmer denne formen for ledelse gjennom selvledelse, autonomi, struktur og omsorg? Det gis det ingen konkrete verktøy for denne fredags morgen. Psykosyntesen vil kunne være nettopp et slikt verktøy.

I likhet med ledelsesfaget, har psykosyntesen vært i utvikling siden opprinnelsen i 1910 (Øverland, 2014). Roberto Assagioli fremmet i sin siste tale noen sentrale punkter for videre utvikling av psykosyntesens virkeområder. Et av punktene omhandlet psykosyntesen som et verktøy i utviklingen av ledelse og organisasjoner samt som et bidrag i utviklingen av samspill mellom individ og grupper både privat og profesjonelt (Assagioli, 1973). Vi som utøvere av psykosyntesen vil kunne bidra til at ledere får kartlagt sitt repertoar av egenskaper og kan jobbe med disse til det beste for ansatte og organisasjon. Gjennom ulike psykosynteseøvelser og samtaler kan ledere ved å bli mer bevisst egen vilje og egne verdier utøve den formen for ledelse som Martinsen viser til at er den beste for vår tid.

Det å bli bevisst egen vilje er ikke nødvendigvis en enkel oppgave (Øverland, 2014). Og det tar tid å kartlegge verdier og egenskaper. Gjennom å være medreisende med våre klienter, kan vi skape et rom for refleksjon og bevisstgjøring i en hektisk hverdag. På den måten kan klienten få kjennskap til eget repertoar av delpersonligheter og tilhørende egenskaper. Psykosyntesen gir også ledere konkrete verktøy til selv å trene på å utøve den beste formen for ledelse i vår tid, slik Martinsen anbefalte ledere å trene i rapporten av 2005 (Martinsen, 2005). I dagens arbeidsliv gis det sjelden tid og rom til refleksjon over egen prestasjon eller fordypning (Rydje, 2017; Nordrik et al, 2016).

Menneskene vi jobber med gjennom psykosyntesen vil kunne få nettopp tid og rom til å trene på å ta i bruk det repertoaret de besitter. Således kan vi med psykosyntesen bidra til at modellen til Professor Øyvind L. Martinsen omsettes i praksis, allerede nå.

## Litteraturliste

Martinsen, Øyvind Lund, «Den beste formen for ledelse i vår tid», Foredrag på Handelshøyskolen BI (Oslo: mars 2017)

Martinsen, Øyvind Lund, «Lederskap – spiller det noen rolle?»,  
Forskningsrapport 5/2005 ved Handelshøyskolen BI (Oslo: mai 2005)

Assagioli, Roberto M.D, «The horizons of Psychosynthesis», Meeting of  
Directors of Italian Centers of Psychosynthesis (Italia: desember 1973)  
<http://two.not2.org/psychosynthesis/articles/horizons.htm#top>

Øverland, Trond, «Psykosyntese 2015», Intervju med Dr. Piero Ferrucci  
(Fiesole: oktober 2014)

Rydje, Ola Magnussen, «La meg være i fred», artikkel i [www.dagbladet.no](http://www.dagbladet.no)  
(Oslo: mai 2017), <http://www.dagbladet.no/kultur/la-meg-vaere-i-fred/67533917>,  
[03.05.17]

Falkum, Eivind et. al, «Medbestemmelsesbarometeret 2016», (Oslo: november  
2016), [https://www.forskerforbundet.no/nyheter/2016/medbestemmelsesbaromete  
ret](https://www.forskerforbundet.no/nyheter/2016/medbestemmelsesbarometeret), [03.05.17]

Nordrik, Bitten og Falkum, Eivind, «Norsk Ledelsesbarometer 2016», (Oslo:  
mars 2017), [https://lederne.no/wp-content/uploads/2016/07/Norsk-  
Ledelsesbarometer-2016-l%C3%B8nn.pdf](https://lederne.no/wp-content/uploads/2016/07/Norsk-Ledelsesbarometer-2016-l%C3%B8nn.pdf), [03.05.17]