

# Organisationen som dynamisk og mentaliserende system

*Teorigrundlaget for - og erfaringer fra – den mentaliseringsbaserede lederuddannelse  
(MBL)*

Torben Heinskou; Ulla Charlotte Beck; Peter Koefoed

---

5. Nordiske mentaliseringskonference, Aalborg, 16. juni 2022



- 
- **Ulla Charlotte Beck**, Cand. Mag. i statskundskab og psykologi. Efteruddannet inden for organisationspsykologi, psykoanalytisk gruppeterapi, mentalisering, pædagogik samt administration og ledelse. Arbejdet med organisationspsykologi siden 1982 og egen konsulentvirksomhed siden 1988. Har været tilknyttet Institut for gruppeanalyse som lærer siden 1992, ekstern lektor på MPO/ Roskilde Universitet. Forfatter til flere organisationspsykologiske bøger og artikler.
  - **Torben Heinskou**, Speciallæge i psykiatri. Godkendt som specialiseret psykoterapeut og supervisor (Dansk Psykiatrisk Selskab og Dansk Psykolog Forening) og i mentaliseringsbaseret terapi (MBT) (Institut for Mentalisering). Speciallægekonsulent i psykiatrien Region Sjælland. Censor ved Københavns Universitet. Freelance praksis / konsulent. Uddannet i gruppeanalytisk psykoterapi (GAPU) og Organisationspsykologisk Uddannelse (OPU) ved Institut for Gruppeanalyse.
  - **Peter Koefoed**, Cand. psych. aut., specialist og supervisor i psykoterapi og arbejds-og organisationspsykologi. Mangeårig terapeutisk erfaring. Chefpsykolog og udviklingschef Psykoterapeutisk center Stolpegård 2006-2014. Tilknyttet Institut for Gruppeanalyse siden 1986 ved uddannelser i gruppeanalyse, organisations-psykologi og mentaliseringsbaseret terapi. I eget firma psykoterapeutiske, organisationspsykologiske og uddannelsesopgaver (bl.a. i mentaliseringsbaseret psyko-og miljøterapi på behandlingsinstitutioner)

Vi har forskellige analyseniveauer og  
teorisæt.

Det der foregår i organisationer *er mere*  
end mentalisering...

Relationer og mentalisering befinder sig i en organisatorisk kontekst på arbejde. Denne sociale setting vil vi belyse med en organisationsteoretisk (psykodynamisk organisationspsykologi) forståelse, for at beskrive de rammebetingelser der er for mentalisering i ledelse og arbejde.



# Brug af vores præsentationer

Alle er velkommen til at bruge præsentationerne og den inspiration de kan give i deres arbejde, men vi beder jer overholde regler vedr. omgang med kollegers materiale, og dermed vise respekt for udviklingsarbejdet.

Så hvis du bruger dette materiale udviklet af os,- direkte eller indirekte - så skal du huske at citere, hvor du har det fra.



# Disposition

---

- **Det teoretiske grundlag : ”Organisationen som dynamisk og mentaliserende system”** v. Ulla Charlotte Beck.
- **Mentaliserende konsultation**
  - **Mentaliseringsstimulerende supervision** v. Ulla Charlotte Beck
  - **Procesforløb på opdrag fra virksomhed** v Peter Koefoed
- **Oversigt over MBL og de enkelte elementer i den mentaliseringsbaserede lederuddannelse.** v. Torben Heinskou
  - **Personlig mentaliseringsgruppe (PMG)** v. Torben Heinskou
  - **Intergruppeøvelse** v. Peter Koefoed



Det teoretiske grundlag i arbejdet  
med organisationer som dynamiske  
og mentaliserende systemer

---



# Hvorfor kombinerer vi mentaliseringsteori med psykodynamisk organisationspsykologi?



## Fordi det giver os:

- Forståelse af hvad der foregår i en organisation - både enkeltdele, helheden og sammenhængen mellem disse.
- Analyseredskaber
- Solidt udgangspunkt for konsultation og intervention i organisationer.
- Metoder
- Grundlag for lederuddannelse

- **Psykoanalyse** (Freud); **Tilknytningsteori** (Bowlby); **Objektrelationsteori** (Klein, Bion)
  - Den personlige histories betydning. Centrale begreber: det ubevidste, gentagelsesmønstre, valenser og tilknytningsmønstre.
  - Arbejdsgruppe vs. Grundantagelsesgruppe

- **Mentaliseringsteori**

- **MBT-I** (Fonagy & Bateman, Karterud et al)
- **MBT-G** (Fonagy & Bateman, Karterud et al)
- **MBT-M** (Skårderud & Sommerfeldt)
- **MBT-F** (Asen)



- **Gruppeanalyse** (Foulkes)

- Centrale begreber: Resonans, spejling og fortætning skaber talerør fra matrix
- Matrix: ”Matrix er det hypotetiske væv af kommunikation og relationer i en given gruppe. Det er den fælles delte grund, som i sidste ende giver alle begivenheder mening og betydning, og som al kommunikation og fortolkning, verbal og non-verbal, hviler på.”
- Vi deltager på én og samme gang i flere matricer: den samfundsmæssige , den dynamiske (organisationen/gruppen – roller og hovedopgave) og den personlige (medlemmerne af gruppen)

- **Psykodynamisk systemteori** (Miller & Rice);

- Centrale begreber:

- Time; Task; Territory; Technology
- Grænser – samspil ml. rationelt og psykodynamisk niveau
- Autoritet – lederskab/følgeskab
- Rolle - Person



# Rolle og Person

## Rolleanalyse:

Metode der undersøge klientens/klienternes:

- Historiske roller i familien med det formål at skabe mulighed for øget bevidsthed om valenser, mønstre og disse samspil med organisationen – både den reelle og den subjektivt perciperede
- Klientens "organisation-in-the-mind" som er den. "*..indre opfattelse af hvordan aktiviteter og relationer er organiseret og forbundet i organisationen*" (Hutton, Bazalgette & Reed); "*Den indre emotionelle realitet*" (Armstrong) som er betydningsfuldt for følelser, tanker og handlinger.
- Mentaliseringen af systemet som helhed
- Mentalisering af rollen



# Rolle og Person

- ”At sammenblende rolle med selv er en fælde. Selvom du investerer hele dit selv i rollen – din passion, dine værdier, dine bedste evner – vil folk omkring dig reagere på dig, ikke primært som en person, men ud fra den rolle, du har i forhold til dem. Selv når deres responser til dig *synes* allermest personlige, er det bedst at forstå dem som reaktioner på, hvor godt eller dårligt du møder deres forventninger. Det er simpelthen afgørende for din egen stabilitet og ro i sjælen, at du forstår dette, så du kan fortolke og dechifrere folks reaktioner, før du internaliserer dem. Væk fra dansegulvet. Op på balkonen.” (Heifetz & Linsky, 2002, s. 188, vores oversættelse).



# Mentaliserende konsultation

---



# Mentaliseringsstimulerende supervision

Formål: At skabe muligheder for udvikling - selv i fastlåste situationer gennem:

- Rolleanalyse
- Undersøgelse af relationer og mentalisering og forestillinger om (andres) mentalisering
- Undersøgelse af systemteoretiske opmærksomhedspunkters (4 X T) betydning
- Kontekstens betydning
- Etablering og træning af "den indre supervisor"
- Dele følelser – også svære følelser (skyld/skam) med gruppen
- Arbejde med en del af organisationen som en biopsi af helheden



# Målgrupper

- Ledelsesgrupper fra samme system
- Ledelsesgrupper fra samme type men forskellige systemer
- Fagprofessionelle i sammenlignelige grupper
- Vilkårige ledelsesgrupper
- Studerende på uddannelsesprogrammer



# Metoder

- Mentaliseringsbefordrende samtale – dialog
- Interview
- Fremstilling:
  - Tegning
  - Fotomatrix
  - Skulptur
  - Playmobil

Ved arbejdet med ”fremstilling” (tegning, playmobil, skulptur mm) etableres en rummelig udgave af mentaliseringen af andre – individer, grupper og systemer. Metoden har karakter af leg og alvor – skaber lethed, nysgerrighed og åbenhed og gør det implicitte eksplicit.



# Det etiske grundlag for konsultation/intervention

K.E. Løgstrup:

”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd” (Den etiske fordring 1956)

Sociologi/Socialfilosofi:

Menneskesyn som hos Franfurterskolen, fx Honneth: Anerkendelse,

FNs 17 verdensmål:

Sustainability



# Procesforløb på opdrag fra virksomhed

- Opgave for institutionskonference på mentaliseringsbaseret miljøterapeutisk behandlingsskole KREHOL:
  - ”Det sidste år har været præget af organisatoriske forandringer, som har haft indflydelse på vilkårene for roller og opgaveløsning...
  - Ny rammeaftale med vidtrækkende interne konsekvenser, nyansættelser i medarbejdergruppen og ændringer i ledelsesroller.
  - Opgaven for institutionskonference er gennem fælles undersøgelser er at skabe et billede af samspillet mellem helhed og de enkelte dele af skolen og at skabe større klarhed og entydighed, så de enkelte teams kan føle sig autoriserede og handlekompetente.
  - Der skal etableres mere tryghed i de enkelte roller, så mod, ansvar og mentalisering bliver fremmet for den enkelte, så man er fælles om at løfte skolens hovedopgave.”



# Opgave til alle delsystemer:

Hvordan er der i eget og  
de andre delsystemer?

Belastninger og privilegier.  
Et her og nu billede.



Metode:

- Hvert team laver en playmobil - opstilling af Skolen med delsystemer 1.Indskoling 2.mellem 3.udskoling 4.ledelse
- Opstillingerne fremlægges i de næste sessioner, så alle ser hvad alle har lavet.
- Alle grupper opstiller alle 4 grupper, dvs hele systemet, men i gennemgangen fokuseres på 1 opstilling ad gangen

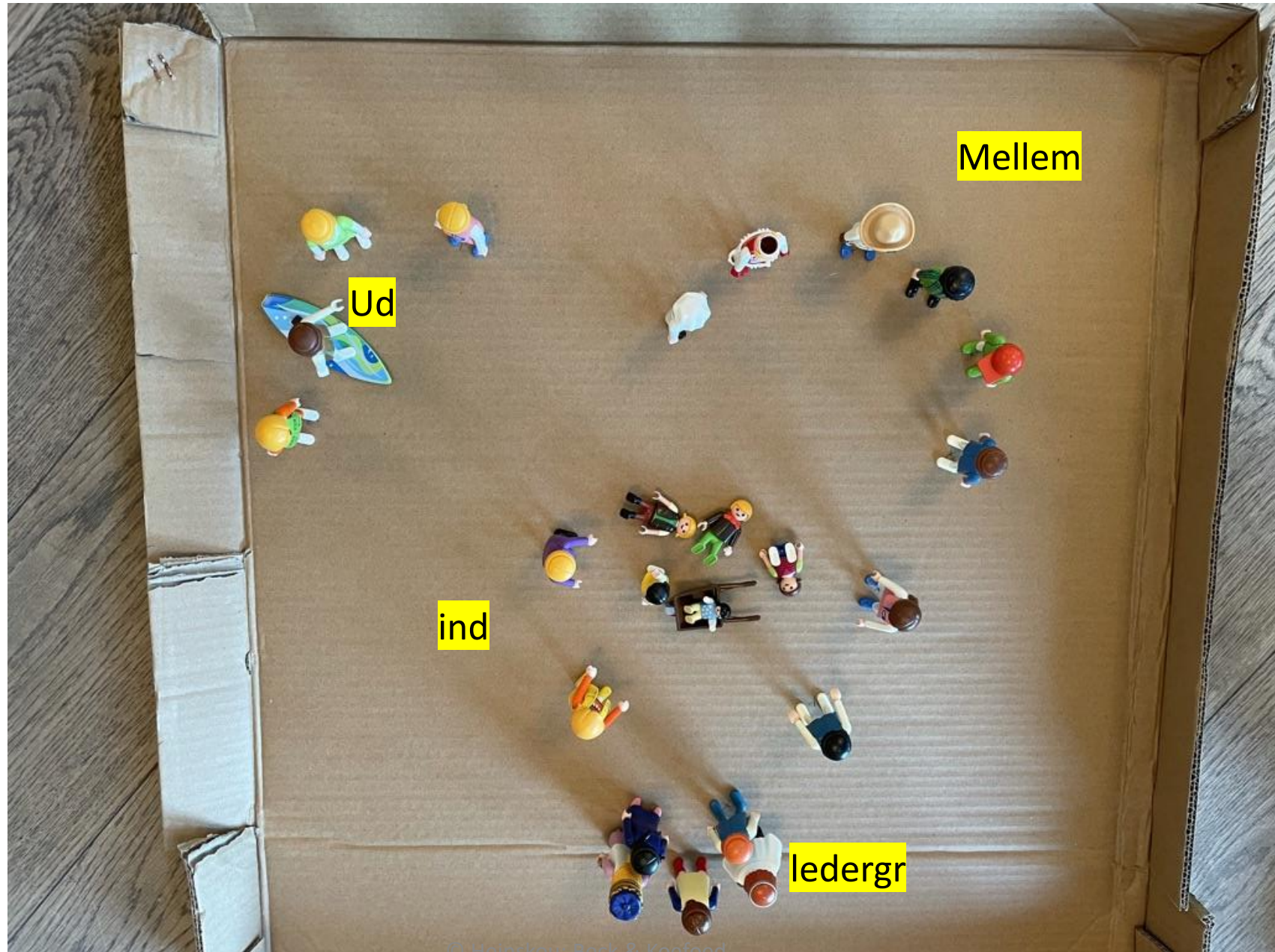


# Rammer og regler for opstillinger med playmobil i teams

- Leg kræver trygge rammer
- De betydninger, der kommer frem i legen, har deres grundlag i det fælles, i matrix, både i det fælles bevidste og det fælles ubevidste
- Ikke personligt ansvarlig for sine opstillinger og sine associationer, for i legerummet er fokus på de sansninger, tanker, følelser og fantasier der opstår, gribes og materialiserer sig i opstillingerne
- I kan som personer have forskellig adgang til hvad der "ligger i matrix" og forskellig udtryksstil ud fra jeres personlige tilbøjeligheder og roller
- I legerummet er alle lige og alle lige velkomne
- Når vi kommer tilbage i "realrummet" kan vi reflektere og lave forpligtende aftaler om hvordan vi går videre



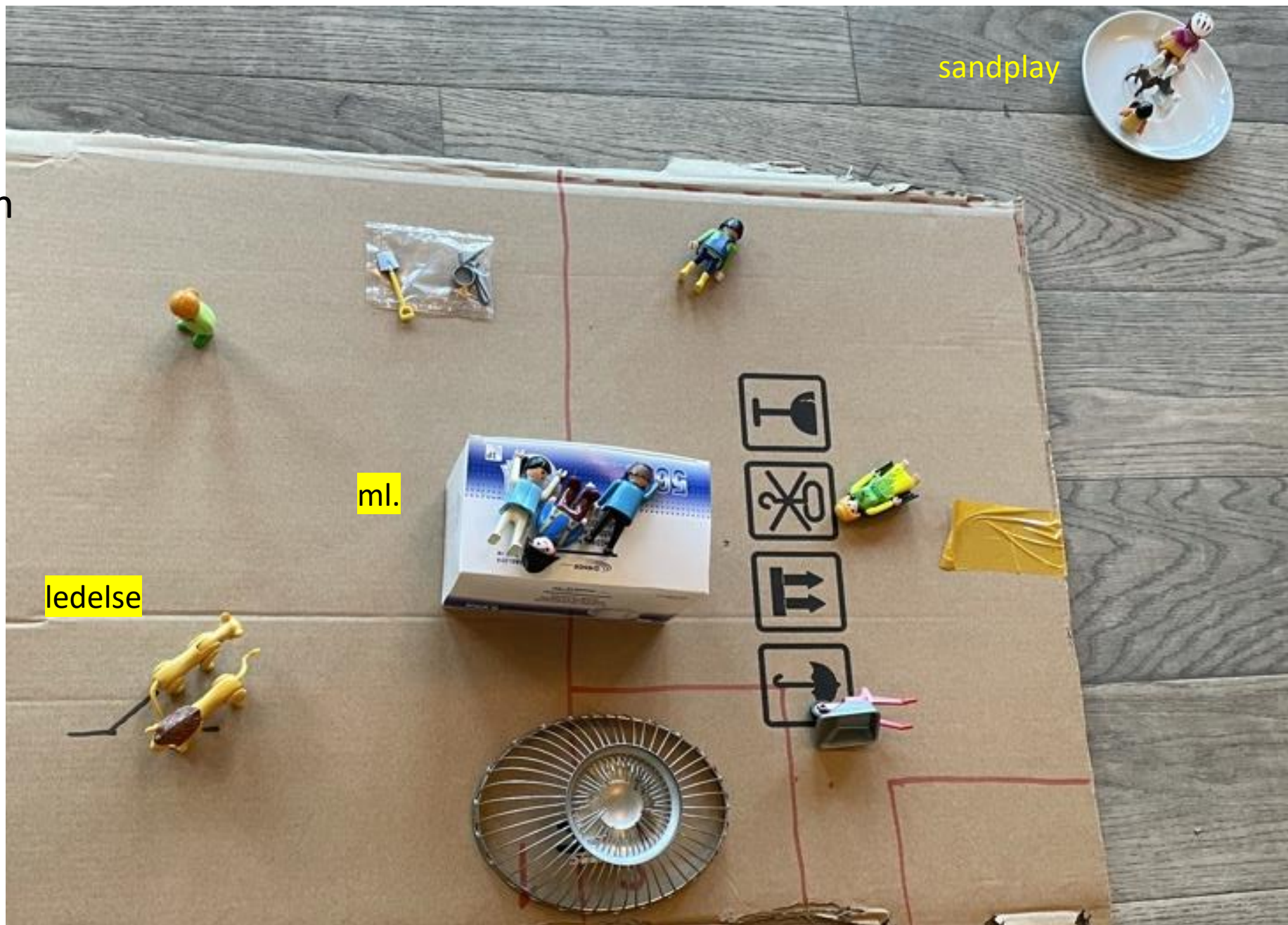
Indskoling



# Indskoling



Mellemtrin



sandplay

ml.

ledelse

Udskoling

supervisorer

ledelsen

Ud

ml

Container af børn

Ind



Ledelsen



Ud

Mellem

ind

Ledelse

Fælles: Skolens  
fremtid :

- svane
- klassisk dirigent  
med stop & go skilt
- pagaj
- redningsvest
- bur uden tag



MBL

MentaliseringsBaseret Ledelse

---



## Målgruppe:

- Ledere /mellemledere generelt, primært fra uddannelse- social og sundhedssektor.
- 15-24 deltagere

## Omfang:

- ca. 60 timers undervisning over ½ år.
- 10 dage fordelt på 3 todages internater og 4 enkeltdage

Uddannelsen foregår på samme kursussted alle dage.

Samme gruppekonsulenter gennem hele forløbet



# Elementerne i MBL

- **Teori/foredrag** (75 min.):
  - Psykodynamisk organisationspsykologi. Gruppeanalyse. Mentaliseringsteori. Case
- **Personlig mentaliseringsgruppe** (90 min. 5-7 deltagere + konsulent):
  - Inspiration : MBT, træning af mentaliseringsevne. Terapiinspiration.
- **Supervision i gruppe** (90 min. 5-7 deltagere + konsulent):
  - Deltageres ledelsesproblematikker/mentaliseringssvigt i institutionens kontekst/system
- **Mediangruppe** (45-60 min. Alle inkl. konsulenter 18-23 deltagere):
  - Fri dialog om bevidste og ubevidste processer med udgangspunkt i erfaringer fra uddannelsen
- **Intergruppeøvelse** (Én hel dag på midtvejsinternat. Alle deltager):
  - Inspiration : grupperelationskonferencer /Tavistock



# PMG: Personlig MentaliseringsGruppe.

## Hovedopgave:

- At undersøge og at blive bedre til at mærke egne følelser og bruge dem til at forstå, hvad der sker i en selv og i lederrollen, i andre, og i den gruppe, situation og organisation/institution man befinder sig i.
- At bevare en åben nysgerrighed overfor sig selv og andre når relationer er under pres.
- At sætte sig ind i, hvordan situationer og man selv opleves af andre.



# PMG- instruktion:

”Metoden er, at I fortæller om betydningsfulde hændelser, hvor der har været mentaliseringsvigt fra jeres hverdag - uden for gruppen i nutid, fortid og fremtid eller - som optræder her-og nu i gruppen og gør dem til genstand for fælles refleksion, så I og vi skal samarbejde om at lære af dem. Man skal derfor knytte sig til/engagere sig i hinanden i gruppen.”



# Video i PMG, første og sidste session.

## Videoptagelse i første PMG-session:

- Opgave: Hver enkelt beskriver situation(er) fra deres ledelsesarbejde hvor der er udfordringer af mentaliseringsevnen og i hvilke situationer de gerne vil øge deres mentaliseringsevne.

## Videoptagelsen genspilles ved sidste PMG-session:

- Fokus: Er mentaliseringsevnen, blevet udviklet/stimuleret? Går de udfordrende situationer bedre? Hvordan ser du selv og gruppen på den udvikling der er sket?



# Effekt: Et eksempel

- Effekten af MBL ligner mål for terapi

” a) øget bevidsthed om følelser og deres indflydelse.

b) forbedrede interpersonelle kompetencer, herunder et mere sikkert og tillidsfuldt tilknytningsmønster, sammen med

c) mere robust og sofistikeret mentalisering er de mest centrale områder, der er involveret i positiv personlighedsændring i terapeutiske grupper.”

(Karterud et al 2019: Personality and the Group Matrix, Group Analysis s 507)

- Deltager, om sin person i rollen:

*“Jeg har mange gange været oppe i det røde felt når min kvindelige direktør har brugt tiden på møderne. Er nu blevet bedre til at sidde lidt på hænderne og afvente, og lytte til andre, for at få nuanceret indholdet; det har bedret møde klimaet, jeg har opdaget nogen mønstre, way back, ...”*

# Intergruppeøvelse på MBL

---

Hovedopgave: *At lære om psykologiske processer i og mellem grupper mens de foregår, med fokus på mentalisering i og mellem grupper*

- "Hvorfor ser du splinten i din broders øje, men lægger ikke mærke til bjælken i dit eget øje? Hykler, tag først bjælken ud af dit eget øje; så kan du se klart nok til at tage den splint ud, som er i din broders øje." (Ny testamente: Luk. 6, 41-42)
- "Vi er tilbøjelige til i det hele taget at identificere os med og favorisere vores egen gruppe på andres bekostning. Vi er tilmed tilbøjelige til at opfatte dårlige handlinger hos out-group-medlemmer som resultatet af deres egentlige natur, karakter og personlighed, mens i vore øjne godartede handlinger begået af out-group medlemmer ses som situationsbestemte – og vice versa for in-group- medlemmer" Steen Visholm: *Intergruppedynamik* s 138i Heinskou T., Visholm S (2004)

*"To sandheder nærmer sig hinanden. En kommer indefra, en kommer udefra og hvor de mødes har man chance for at se sig selv. Den der mærker hvad der er ved at ske råber fortvivlet: "Holdt!, hvad som helst, bare jeg slipper for at kende mig selv." Tranströmer 1970*



# Grupperelationskonferencer ("Leicesterkonferencer") Tavistock Institute of Human Relations

---

## Mentaliseringstræning i praksis:

Konferencerne varer i sin klassiske form 14 dage, men ofte i kortere forløb ned til 48 timer.

- Mulighed for at mærke, undersøge, formulere og ihandlesætte sine egne modeller af selv i verden og lade sig konfrontere med andres handlinger og opfattelser.
- Vi undersøger "The I in the we and the we in the I", (jf. Hegel )(1)
- Vi bliver en del af et fællesskab og finder dele af de andre, repræsenteret i vores eget selv og finder dele af os selv, afspejlet i de andre.

1) Hegel "The I that is We and the We that is I "The Phenomenology of Spirit (Phänomenologie des Geistes)  
(1807/2018)



# Grupperelationskonferencer

---

- Vi sætter en midlertidig organisation op, som repræsenterer grundformer i menneskeligt samarbejde
- Mentaliseringsopgaven angår ikke bare individer, men individer i grupper og i opgaverettede organisatoriske sammenhænge (Opgave, rolle og person, autoritet og repræsentation.)
- Konferencerne gir mulighed for tage autoritet etablere samarbejde henover forskelle
- Mentaliseringen kommer under pres og udtrykker sig ofte præmentaliserende gennem projektiv identifikation, følelssmitte, panik, dømmesyge, splitting, polarisering, afhængighed, kamp og flugt og pardannelser mm
- Læringen bygger på "overføring" ind og ud, containing, repræsentation og identifikation, træning af evnen til at tænke og føle om indre mentale tilstande og sammen etablere workgroup-mode
- Balance mellem angst og tryghed til at fostre mod (trust og validering)



# Intergruppeøvelse på MBL

---

- **Intergruppeøvelseåbning i plenum: (1 stol til hver deltager og stabsmedlem)**
- Opstilling plenum 19+4 stole hulter til bulter, 4 lokaler m 10 stole i hver.  
Hovedopgave:
- Intro til IG *“Velkommen til intergruppeøvelsen. Hovedopgaven er at undersøge og lære om processer i og mellem grupper i en midlertidig organisering, I som deltagere selv skaber, med særligt fokus på Mentalisering i og mellem grupper....For at arbejde med hovedopgaven vil jeg bede jer nu som deltagere selv tage autoritet for at dele jer op i 3 grupper, som kan arbejde med opgaven.*

**Samspil ml teori,  
PMG, rolleanalyse,  
supervision og  
intergruppe**  
- en containende  
"miljøterapeutisk" struktur



Et ex: (Mark 1. MBL-forløb)

- Rolleanalyse & supervision
- Personlig mentaliseringsgruppe
- Teori
- Intergruppeøvelse
- Mediangruppe

# Læs videre om MBL :

---

- <https://iga-kbh.dk/mentaliseringsbaseret-ledelse-mbl/>
- Anbefalet litteratur:
- Beck UC (2014) Psykodynamisk Coaching. Reitzel
- Heinskou T., Visholm S (2004) (red.) Psykodynamisk Organisationspsykologi I. På arbejde under overfladen. Reitzel, København
- Heinskou T., Visholm S (2011) (red.) Psykodynamisk Organisationspsykologi II. På mere arbejde under overfladerne. Reitzel, København
- Heinskou T. (2014). Mentalisering på arbejde i organisationer. Matrix, Nordisk tidsskrift for psykoterapi, 31(2): 106 -23
- Heinskou T, Beck UC (2021) Notes on leadership, management and the role of mentalization. Psychoanalytic Psychotherapy. <https://www.tandfonline.com/eprint/G72IKWBHTE3ISAUSCPJI/full?target=10.1080/02668734.2021.1959390>
- Koefoed P. (1996) Gruppeanalytisk perspektiv på organisationer. Matrix, Nordisk Tidsskrift for psykoterapi, 2: 85 – 108.