



# Mentalisering

i organisation, ledelse og samarbejde

## Workshop 2

Heino Rasmussen, E\*MBA, Center for Mentalisering, mail:

[heino@centerformentalisering.dk](mailto:heino@centerformentalisering.dk)



CENTER FOR MENTALISERING

## Eableret i 2013

Uddannelse, supervision, terapi og projekter

32 ansatte/tilknyttede

## Heino Rasmussen, E\*MBA

Arbejder i Center for Mentalisering med uddannelse, supervision og projekter omkring organisation og mentalisering i socialfaglige organisationer.



Implementering og forankring

Efteruddannet på Anna Freud Centret



**Implementering af  
mentalisering kræver en  
helhedsorienteret indsats...**



# Arbejdet med mentalisering er en fler-leddet størrelse

Mentalisering er kontekst-afhængig

Mentalisering avler mentalisering

Mentalisering skal stimuleres gennem indre og ydre strukturer

Mentalisering er en personlig kompetence

Ledelsen spiller en afgørende rolle



Udfordring:

**Hvis man ikke kan regulere sig selv (og i teamet), kan man ikke regulere andre**



# Sikkerhed i organisationen

Hvor trygge er I i jeres  
organisation

- Fysisk, psykisk og relationelt

Mentalisering avler  
mentalisering avler  
mentalisering avler  
mentalisering.....



See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/229454437>

The implementation of mentalization-based  
treatment for adolescents: A case study from an  
organizational, team and therapist perspective



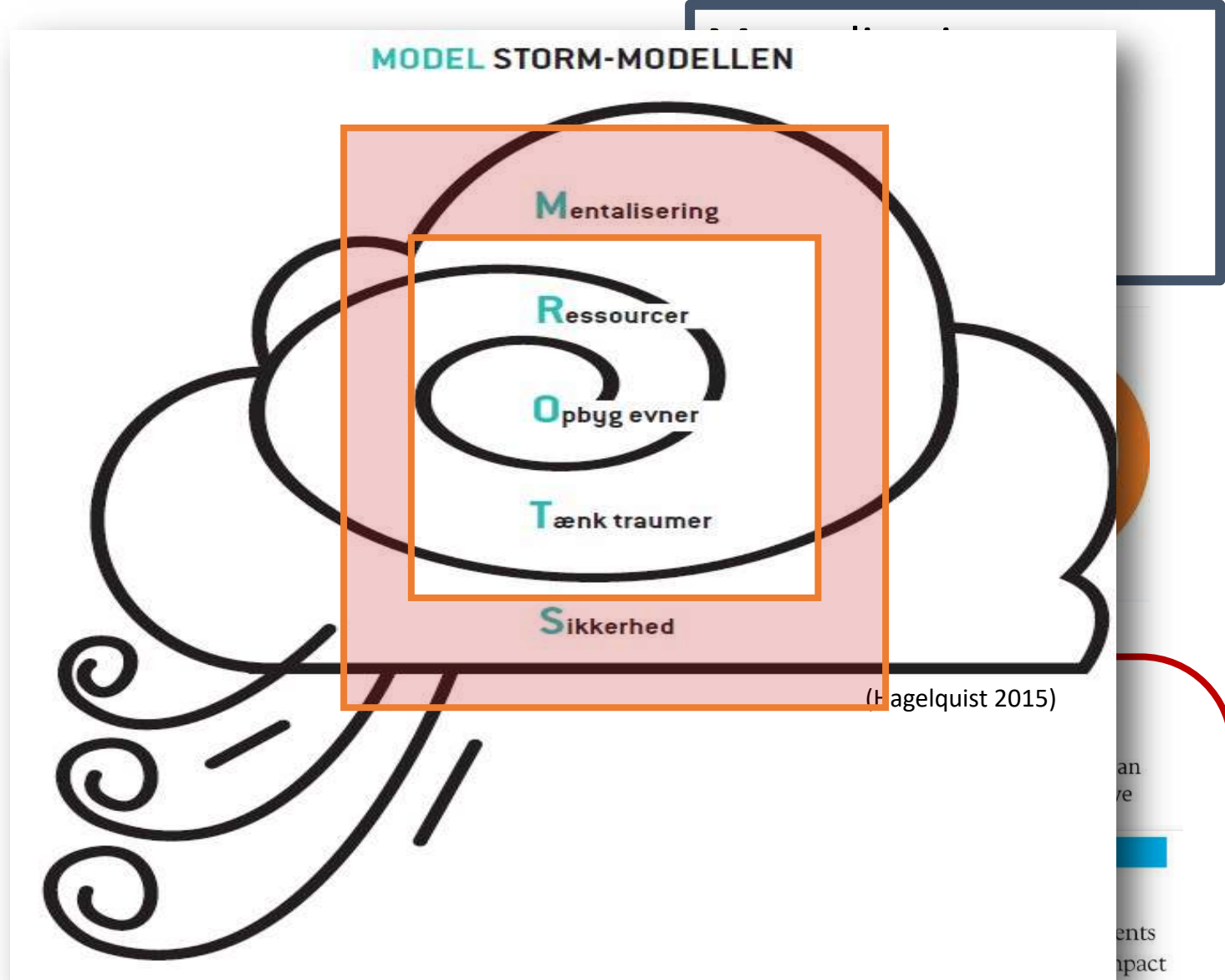
Implementation of evidence-based treatments  
for borderline personality disorder: The impact  
of organizational changes on treatment  
outcome of mentalization-based treatment

DAWN L. BALES<sup>1</sup>, REINIER TIMMAN<sup>1,2</sup>, PATRICK LUYTEN<sup>1</sup>, JAN BUSSCHBACH<sup>1,2</sup>,  
ROEL VERHEUL<sup>1</sup> AND JOOST HUTSEBAULT<sup>1</sup>, <sup>1</sup>Viersprong Institute for Studies on Personality  
Disorders (VISPD), Halsteren, the Netherlands; <sup>2</sup>Erasmus Medical Center Rotterdam, Section of  
Medical Psychology and Psychotherapy, Rotterdam, the Netherlands

# Sikkerhed i organisationen

Hvor trygge er I i jeres organisation

- Fysisk, psykisk og relationelt



of organizational changes on treatment  
outcome of mentalization-based treatment

DAWN L. BALES<sup>1</sup>, REINIER TIMMAN<sup>1,2</sup>, PATRICK LUYTEN<sup>1</sup>, JAN BUSSCHBACH<sup>1,2</sup>,  
ROEL VERHEUL<sup>1</sup> AND JOOST HUTSEBAUT<sup>1</sup>, <sup>1</sup>Viersprong Institute for Studies on Personality  
Disorders (VISPD), Halsteren, the Netherlands; <sup>2</sup>Erasmus Medical Center Rotterdam, Section of  
Medical Psychology and Psychotherapy, Rotterdam, the Netherlands

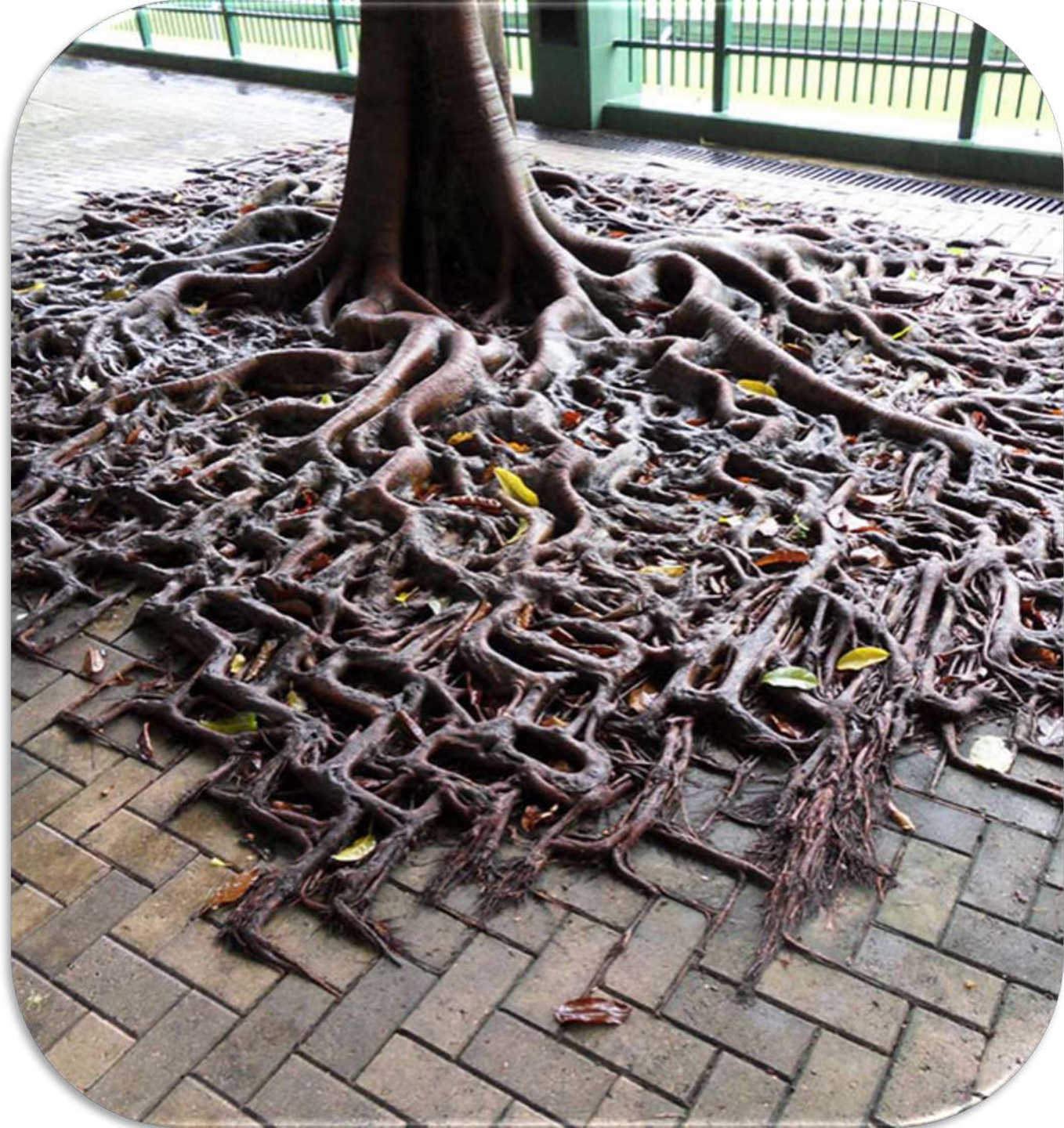
# Mentalisering som samarbejdskompetence

Det centrale er arbejdet med indstillingen

Mentalisering er en relations-kompetence

Central for selverkendelsen og for erkendelsen af andre menneskers forskellighed og dermed for vores psykiske sundhed.

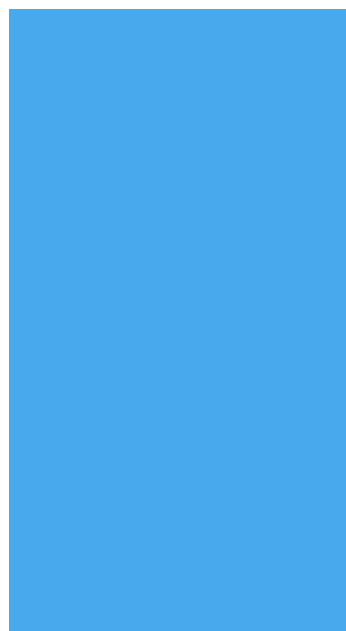
At se på egen og andres adfærd ud fra mentale tilstande for at skabe en større "metabevidsthed" omkring den interpersonelle relation (mellem to eller flere mennesker)



FØLELSESENTENSITET



MENTALISERINGSEVNE



## FØLELSESINTENSITET

frygt  
vrede  
skuffelse  
skam  
forvirring  
afmagt



## MENTALISERINGSEVNE



Mentaliseringsevnen er  
kontekst- og  
relationspecifik

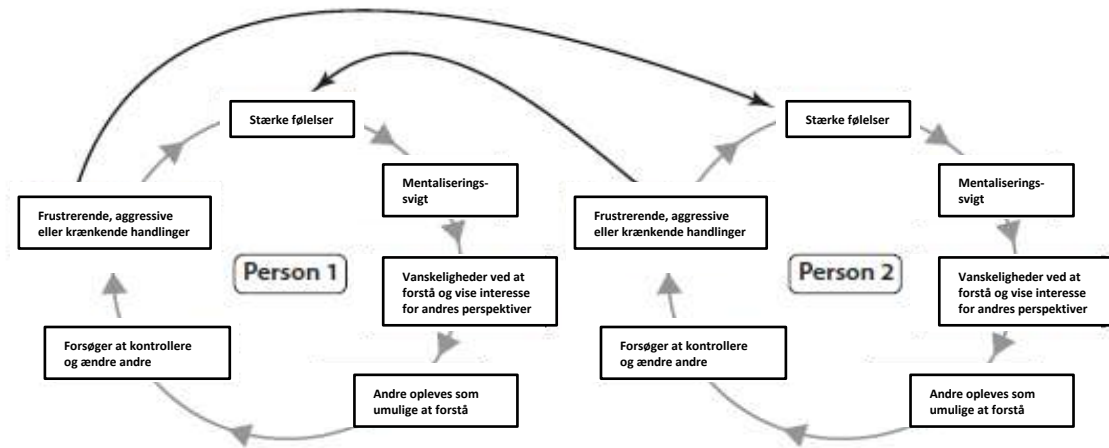
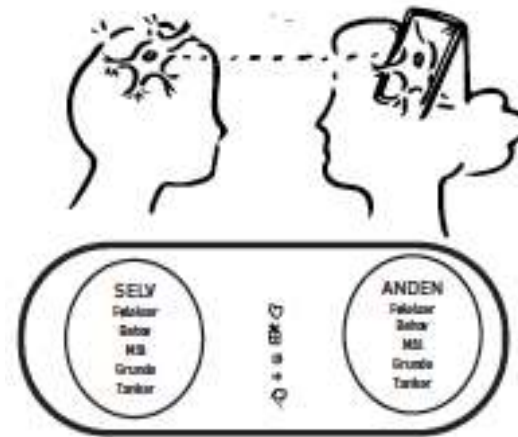


# Mentaliseringsevnen er kontekstafhængig

At bruge sig selv som fagligt instrument

Den personlige indstilling

Rammevilkår i struktur og organisering



(Skårderud 2013)



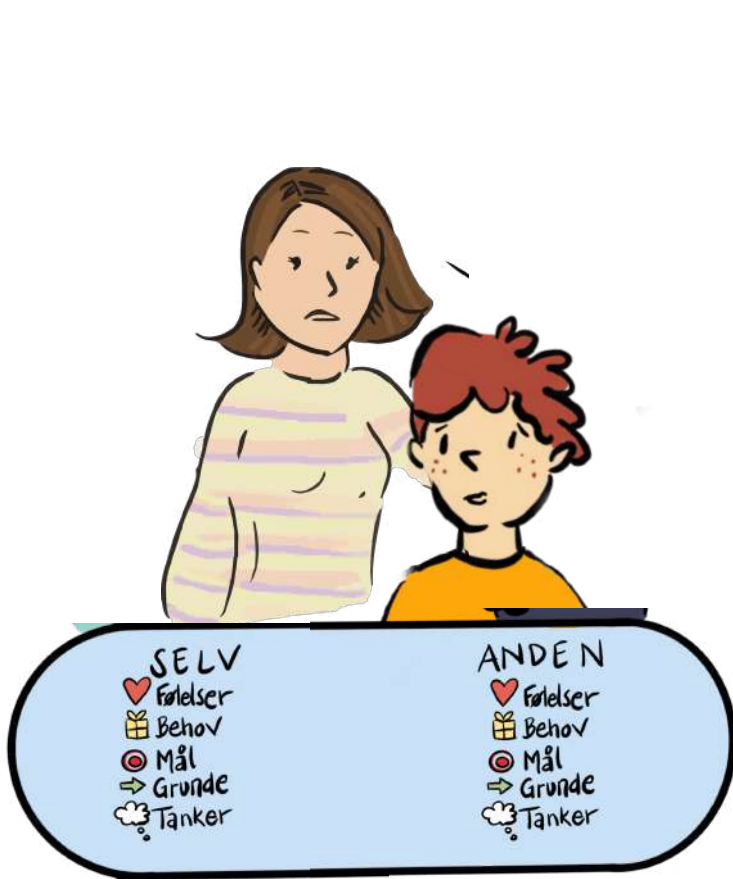
European Journal of Psychotraumatology

ISSN: 2000-8198 (Print) 2000-8066 (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/ezpt20>

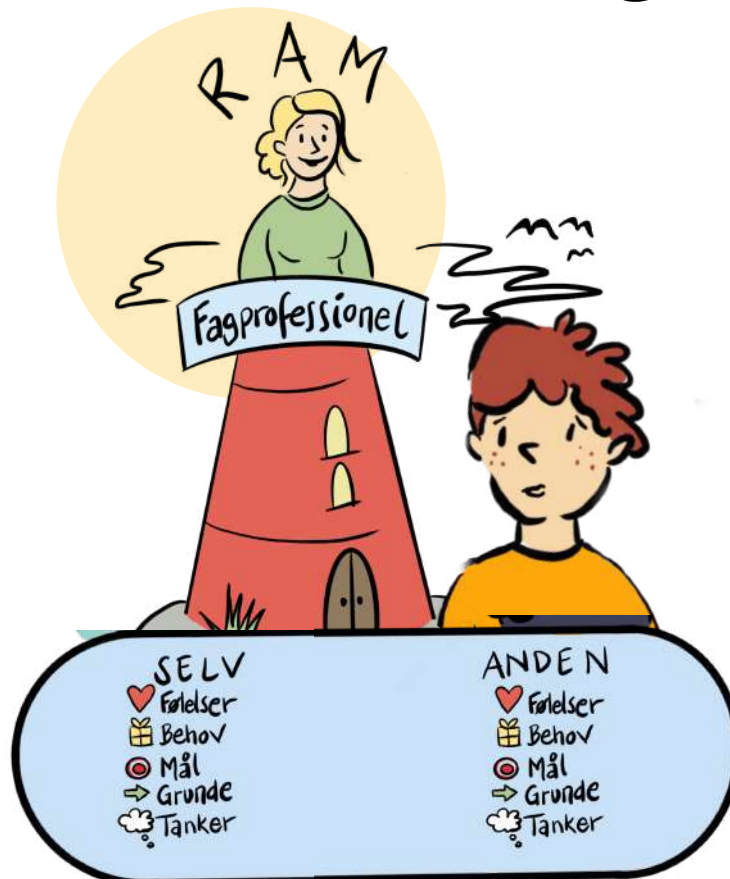
Secondary traumatisation, burn-out and functional impairment: findings from a study of Danish child protection workers

M. Louison Vang, M. Shevlin, M. Hansen, L. Lund, D. Askerod, R.H. Bramsen & N Flanagan

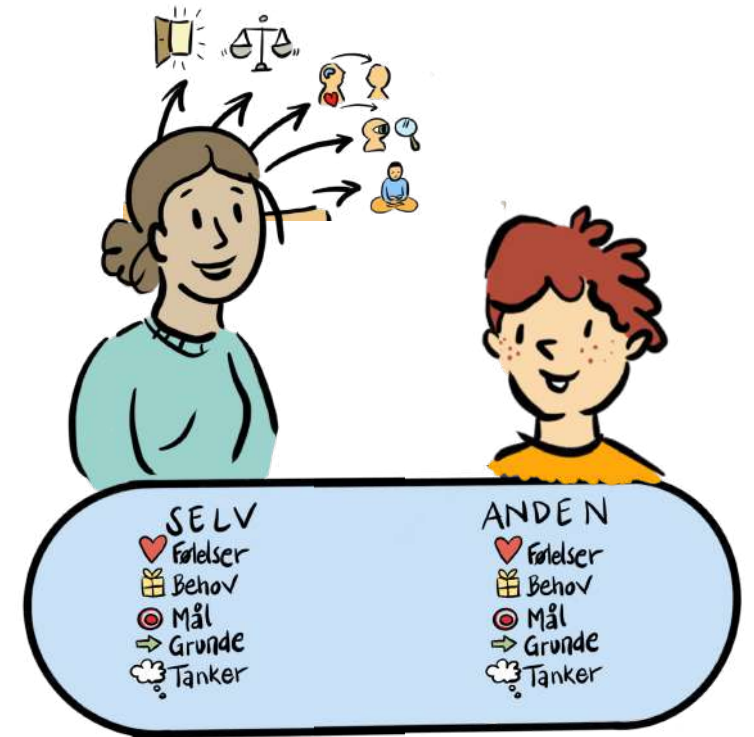
# Den professionelles arbejde med at udvikle mentalisering



#1 Fokus på den anden



#2 Fokus på selv



#3 Fokus på os alle

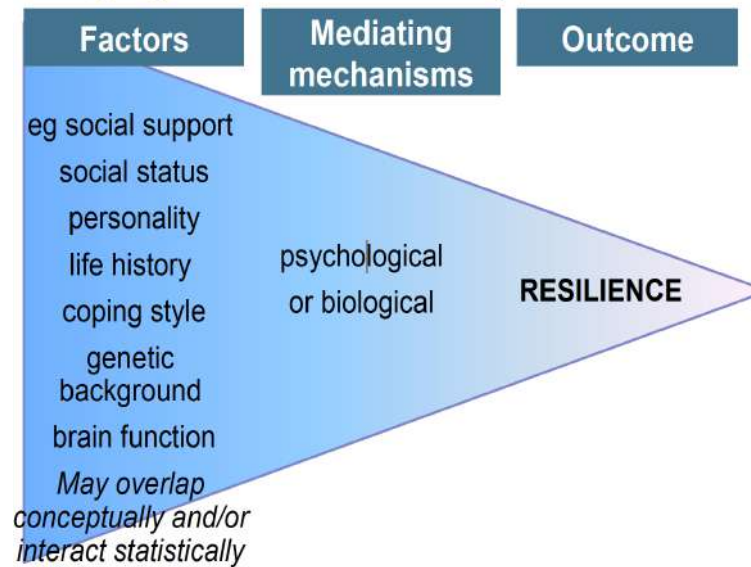
# Hvorledes designer man arbejdsmiljøer, der stimulerer til Mentalisering?

Hvorledes medarbejderen favnes, rummes og møder social støtte er stærkt betydende for evnen til at møde og opfange forandringer:

- Trygge miljøer, Social støtte
- Fælles sprog, normalisering
- Rum for afstemning, deling af strategier
- Fysiske rammer



Bringing order to the conceptual chaos



(Bennett 2010; Fuller-Iglesias et al. 2008; Netuveli et al. 2008; Wells 2010, Windle 2012, Fonagy 2016)

If you can name it, you can tame it!

# Implementeringserfaringer fra Mentaliseringsguiden - modenhed



## 5 Optimeret

- Samme som integreret plus
- Fokusskift fra metode over mod personlig indstilling – organisationen har løbende forbedringsprogrammer ift. metrikker, som løbende udvikler personalets mentaliseringsevne, fastholder nysgerrighed, fleksibilitet og et "frisk" sind

## 4 Integreret

- Samme som struktureret plus
- Fuldt integreret i organisationens metode (ikke personafhængig)
- Opfølgning på anvendelse og brug (metrikker) - som redskab til at fastholde nysgerrighed (tillid) omkring anvendelse (hvor og hvordan bliver metoden brugt og hvor fejler vi/trækker os)

## 3 Struktureret

- Mentaliseringsguiden institutionaliseret på tværs af organisationen
- Mentaliseringsguidens brug er formaliseret for at sikre et fælles sprog
- Implementering forankret på højeste niveau
- Arbejdsgange fleksible ift. nye målgrupper og behov

## 2 Basalt

- Visse arbejdsgange er formaliseret
- Kun på udvalgte afdelinger
- Mentaliseringsguiden ikke institutionaliseret på tværs af organisationen

## 1 Ad-hoc

- Anerkender Mentalisering som virksomt
- Anvender Mentaliseringsguiden sporadisk
- Ingen formalisering af anvendelse
- Ingen ansvarlig

# Implementering

Arbejdet med  
forskellige  
elementer

## Uddannelse

Supervision

Psykoedukative grupper

Ledelsessupervision og arbejdet med  
ledergruppen

Organisering og mødepraksis

# Implementering

Arbejdet med  
forskellige  
elementer

Uddannelse

Supervision

Psykoedukative grupper

Ledelsessupervision og arbejdet med  
ledergruppen

Organisering og mødepraksis

# Implementering

Arbejdet med  
forskellige  
elementer

Uddannelse

Supervision

Psykoedukative grupper

Ledelsessupervision og arbejdet med  
ledergruppen

Organisering og mødepraksis

# Implementering

Arbejdet med  
forskellige  
elementer

Uddannelse

Supervision

Psykoedukative grupper

Ledelsessupervision og arbejdet med  
ledergruppen

Organisering og mødepraksis

# Implementering

Arbejdet med  
forskellige  
elementer

Uddannelse

Supervision

Psykoedukative grupper

Ledelsessupervision og arbejdet med  
ledergruppen

Organisering og mødepraksis



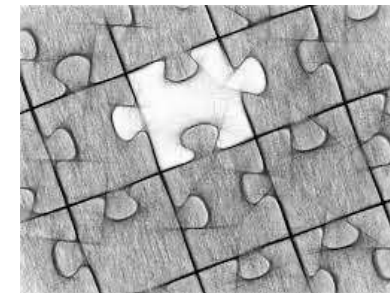
## Mentalization-based principles within the organization: Elevated empowerment and lower depressive symptoms

Majse Lind<sup>1</sup>  · Janne Østergaard Hagelquist<sup>2</sup> · Heino Rasmussen<sup>2</sup>

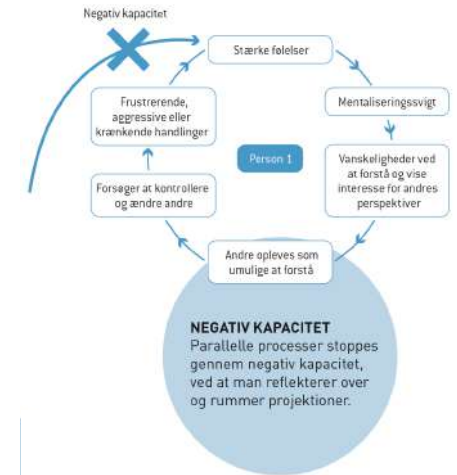
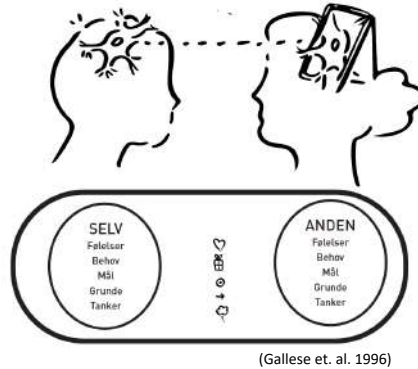
- "Helt overordnet finder vi, at større mentalisering hænger sammen med højere **livstilfredshed**, større **empowerment i jobbet**, større **tillid til kollegaer og ledelsen**, større grad af "**strategisk socialisering**" og **lavere depressive symptomer**.
- Endnu mere interessant er det, at deltagerne **vurderer sig selv højere på empowerment** efter træning af mentalisering. Dvs. de føler de sig mere kompetente til deres arbejde og de føler, at arbejdet i højere grad stemmer overens med deres egne værdier. De scorer også **lavere på depressive symptomer** (men de depressive symptomer var ikke særlig høje i den her gruppe), efter kurset er slut. Derudover føler deltagerne sig også bedre til at **forstå egne følelser** efter kurset er slut, men denne forbedring var ikke helt signifikant."

# Når mentaliseringen er udfordret

- Sense-making
- Mikroadfærd og psykologisk tryghed
- Paradokser og afmagt
- Involvering og validering



# Lederens rolle



- At spejle sig i lederens adfærd
- Tryk uvished
- Jo mere turbulent og usikkert miljø – des mere impuls
- Forlænge rummet mellem impuls og handling


## Positiv formåen

Beslutte  
Gøre  
Planlægge  
Handle på energi  
Skabe bevægelse  
Mobilisere kraft  
Etablere sikkerhed  
Skabe og forandre

## Negativ formåen

Ikke-beslutte  
Vente  
Overveje  
Tåle spændingen  
Finde ro  
Modstå kræfterne  
Rumme utrygheden  
Være med det, der er

(French og Simpson 2006)

**Human Relations**  
[0018-7267(200209)55:10]  
Volume 55(10): 1209-1226: 029081  
Copyright © 2002  
The Tavistock Institute ©  
SAGE Publications  
London, Thousand Oaks CA,  
New Delhi

## Leadership and negative capability

*Peter Simpson, Robert French and Charles E. Harvey*

**NEGATIVE CAPABILITY AND THE CAPACITY TO THINK IN THE PRESENT MOMENT: Some implications for leadership practice**

Published as:

Simpson, P. & French, R. (2006) "Negative Capability and the Capacity to Think in the Present Moment" *Leadership*, 2(2): 245-255.

# Ledergruppens rolle



## ”Trickle-down Mentalization”

Ledergruppens  
centrifugalkræfter

Modtræk til at fastholde  
mentaliseringssevne

<b>S</b> Sikkerhed	<b>T</b> Tænk små og store traumer	<b>O</b> Opbyg evner	<b>R</b> Ressourcer	<b>M</b> Mentalisering
Er du i sikkerhed som leder?	Tror du, at en eller flere af dine medarbejdere har oplevet traumer i deres arbejde?	Hvordan kan du støtte dine medarbejdere, så de formår at opbygge deres mentaliseringssevne individuelt?	Nævn medarbejdergruppens positive sider.	Oplever du, at du formår at mentalisere den enkelte medarbejder? 1 ←————→ 10
Formår du at støtte de fagprofessionelle, så de oplever sig i sikkerhed?	Har organisationen nogen fælles traumehistorier? Ulykker, fyringer, utryghed, dårlig omtale, fx i presse eller andre medier?	Hvordan kan du støtte dine medarbejdere, så de formår at opbygge deres mentaliseringssevne som gruppe?	Hvilke ressourcer kan medarbejdergruppen trække på, når de er belastede?	Oplever du, at du formår at mentalisere medarbejderne ved mentaliseringsvigt? 1 ←————→ 10
Har du en sikker relation, hvor medarbejderne har lyst til at lytte og dele, når de har det svært?	Oplever du, at medarbejdere har triggere/stærke reaktioner?	Hvad er dit indsatsmål i forhold til at opbygge mentaliseringssevne?	Hvilke ressourcer hos ledelsen vil medarbejdergruppen nævne, hvis man spørger dem?	Oplever du, at du kan se dig selv udefra i samspil med medarbejdere? 1 ←————→ 10
Hvad er dit indsatsmål i forhold til sikkerhed?	Hvad er dit indsatsmål i forhold til traumer?	Hvilken eller hvilke kompetencer vil du arbejde med at udvikle?	Hvordan bliver medarbejdergruppen i højere grad set i et resourcefokus?	Hvordan kan jeg blive bedre til at mentalisere medarbejderne og mig selv?

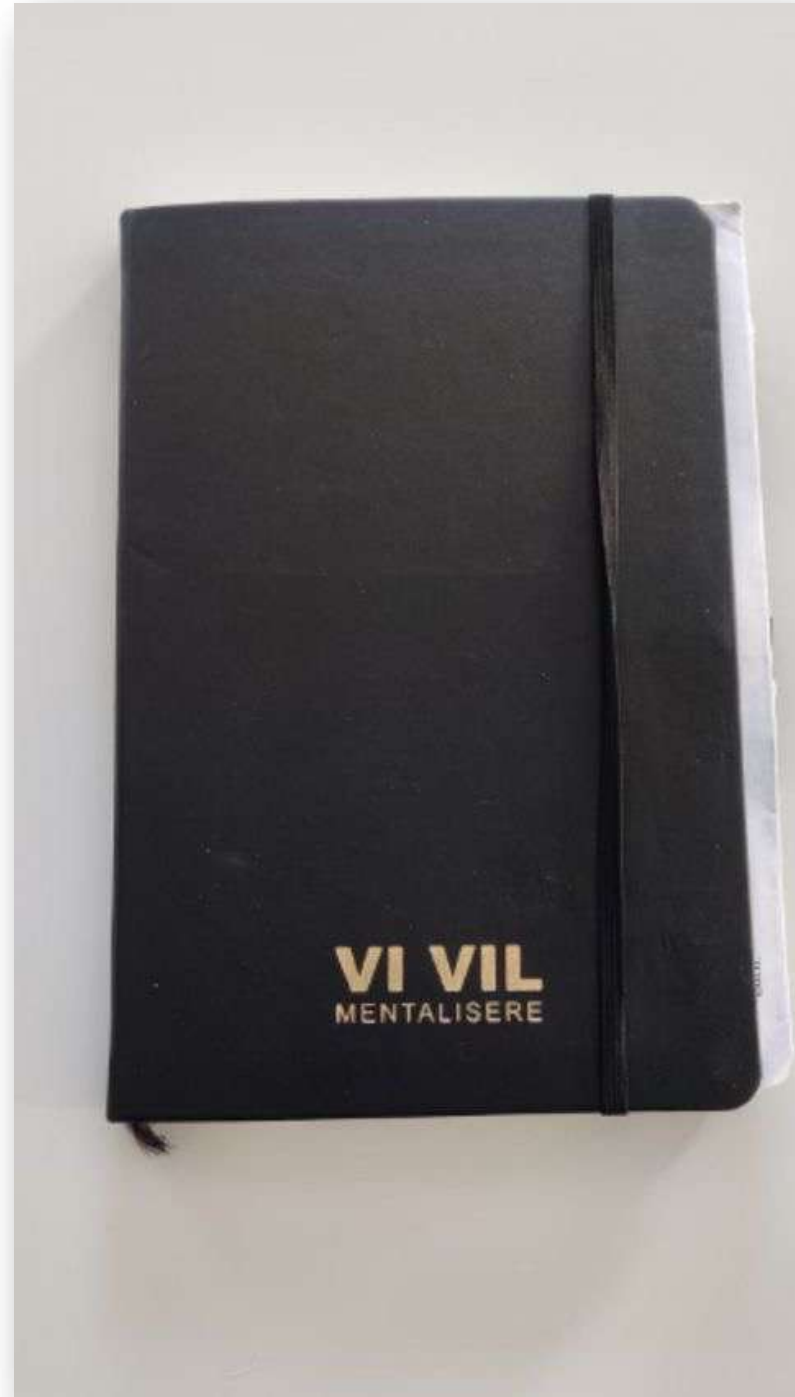
MODEL STORM FOR LEDELSE

# Ledergruppens rolle

”Trickle-down Mentalization”

Ledergruppens centrifugalkræfter

Modtræk til at fastholde mentaliseringsevne

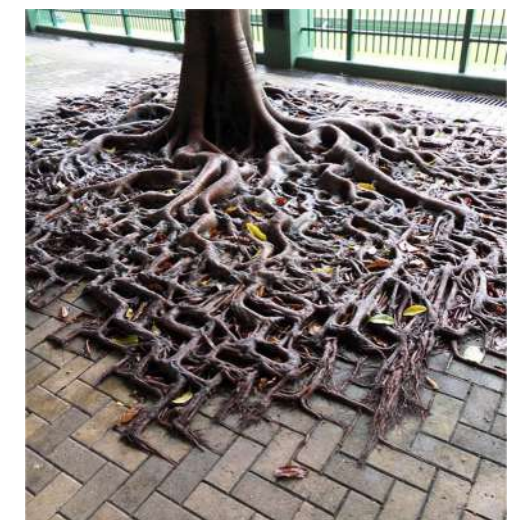


R Ressourcer	M Mentalisering
Nævn medarbejdergruppens positive sider:	Oplever du, at du formår at mentalisere den enkelte medarbejder? 1 ←————→ 10
Hvilke ressourcer kan medarbejdergruppen trække på, når de er belastede?	Oplever du, at du formår at mentalisere medarbejderne ved mentaliseringsvigt? 1 ←————→ 10
Hvilke ressourcer hos ledelsen vil medarbejdergruppen nævne, hvis man spørger dem?	Oplever du, at du kan se dig selv udefra i samspil med medarbejdere? 1 ←————→ 10
Hvordan bliver medarbejdergruppen i højere grad set i et resourcefokus?	Hvordan kan jeg blive bedre til at mentalisere medarbejderne og mig selv?

MODEL STORM FOR LEDELSE

(Rasmussen & Hagelquist 2019)

# Hvorfor en helhedsorienteret tilgang?



## Arbejdet med mentalisering er en fler-leddet størrelse

Mentalisering er kontekst-afhængig

Mentalisering avler mentalisering

Mentalisering skal stimuleres gennem indre og ydre strukturer

Mentalisering er en personlig kompetence

Ledelsen spiller en afgørende rolle



5 Optimeret	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somme som integreret plus</li> <li>• Fokuserer på at skabe en klar og tydelig mentaliserings- og organisationskultur, herunder forberedelse af medarbejdere til, mentalitet, som sikrer at medarbejdere gennemfører mentaliseringsopgaverne, facilitatorer tilgængelige, fleksibilitet og et "tryk" mod</li> </ul>
4 Integreret	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somme som struktureret plus</li> <li>• Fokuserer (integreret) i organisationsmetode (ikke struktureret)</li> <li>• Opfølgning på anvendelse og brug (inkluderet), som medfører at af fastholde nybegyndelse (ikke) omkring anvendelse (hver og hverken bliver metoden brugt og hver følger vi/trækker os)</li> </ul>
3 Struktureret	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentaliseringsguiden institutionaliseret på tværs af organisationen</li> <li>• Mentaliseringsguiden brugt og formaliseret for et stort af (alle) ansatte</li> <li>• Implementering forenklet på alle arbejdspladser</li> <li>• Arbejdsopgave fleksible til nye miljøgrupper og behov</li> </ul>
2 Basalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visse arbejdsopgaver er formaliseret</li> <li>• Kun på udvalgte arbejdspladser</li> <li>• Mentaliseringsguiden ikke institutionaliseret på tværs af organisationen</li> </ul>
1 Ad-hoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvender Mentalisering som vilkårligt</li> <li>• Anvender Mentaliseringsguiden spredt</li> <li>• Ingen formalisering af anvendelse</li> <li>• Ingen ansvarlig</li> </ul>

Uddannelse

Supervision

Psykoedukative grupper

Ledelsessupervision og arbejde med ledergruppen

Organisering og mødepraksis



CENTER FOR MENTALISERING

# Tak for i dag



Find yderligere informationer,  
ressourcer og  
uddannelsesmuligheder her:



[www.centerformentalisering.dk](http://www.centerformentalisering.dk)



App: Mentaliseringsguiden



[www.facebook.com/centerformentalisering](https://www.facebook.com/centerformentalisering)



[centerformentalisering](https://www.instagram.com/centerformentalisering)



[Youtube.com/centerformentalisering](https://www.youtube.com/centerformentalisering)

## Udgivelser fra Center for Mentalisering



# Referencer

Bales, D et. al (2017) Implementation of evidence-based treatments for borderline personality disorder: The impact of organizational changes on treatment outcome of mentalization-based treatment *Personality and Mental Health* 11: 266–277 (2017)

Hagelquist, J.Ø. (2015). *Mentaliseringsguiden*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lind, M., H. Hagelquist J. & Rasmussen H. (2020). Mentalization-based principles within the organization: Elevated empowerment and lower depressive symptoms.

Hutsebaut et al. (2012): The implementation of mentalization-based treatment for adolescents: a case study from an organizational, team and therapist perspective, *International Journal of Mental Health Systems*, 6:10

Rasmussen H. & Hagelquist, J.Ø. (2016). *Mentalisering i organisationen*. København: Hans Reitzels Forlag.

Rasmussen H. & Hagelquist, J.Ø. (2019). *Mentalisering i ledelse og samarbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.

Simpson, P. et. al. (2002) Leadership and negative capability, *Human Relations* vol. 55 (10) 1209-1226

Simpson, P. & French, R. (2006) "Negative Capability and the Capacity to Think in the Present Moment" *Leadership*, 2(2): 245-255.

Scavenius, C. et. al. (2020): Resultatdokumentation af mentaliseringsprogrammet "styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne", VIVE/VIA

Vang, M. L et. al (2020) Secondary traumatisation, burn-out and functional impairment: findings from a study of Danish child protection workers, *European Journal of Psychotraumatology*, 11:1, 1724416, DOI: 10.1080/20008198.2020.1724416