

MENTALISERING I ORGANISATIONER

**Mentalisering, som udgangspunkt for
organisationspsykologisk intervention:**

**Udvikling af system, gruppe og individ gennem
relationsarbejde.**

BRUG AF DENNE PRÆSENTATION

Her er min præsentation fra konferencen på Aalborg Universitet d. 14.09.2018

Du er meget velkommen til at bruge præsentationen i dit arbejde, men jeg beder dig overholde regler vedr. omgang med kollegers materiale, og dermed vise respekt for mit udviklingsarbejde.

Så hvis du bruger dette materiale udviklet af mig, så skal du huske at citere, hvor du har det fra.

Derfor er der et mærke med copyright på alle slides.

Tak for din respekt!

Ulla Charlotte Beck

HEUREKA! – INSPIRATIONENS KILDE

Organisationer i det accelererende samfund er på mange måder præget af opløsning af grænser, grådighed, ensartethed/svag identitet, impulsive beslutninger ofte på usikre grundlag, selvdestruktion (klima), vigende fælleskabsfølelse og manglende loyalitet og ansvar for helheden.

Min kollega Torben Heinskou og jeg har i tidligere arbejder introduceret begrebet ”Borderlinesamfundet”, hvor vi argumenterer for, at der er borderlinetræk i organisationerne i vores samtid. (Nordisk mentaliseringskonference Stockholm 2016/Oslo 2018, Finn Skårderud kalder det for ”Det urolige samfund”)

Mentaliseringsbaseret terapi – individuelt og i grupper - har solid succes med at helbrede borderline patienter, gennem terapeutiske træningsforløb, der nøje følger detaljerede manualer.

Hvis vi højner mentaliseringen (i systemet og for individer) i arbejdslivet og i organisationerne kan vi så humanisere/helbrede systemer, der er nødlidende?

HVAD VIL VI?

Vi vil udvikle den psykodynamiske organisationspsykologi med et mentaliseringsperspektiv.

Vi vil teoriudvikle ved at kombinere den psykodynamiske systemteori med mentaliseringsteori.

Vi vil praksisudvikle ved at kombinere metoder fra den psykodynamiske organisationspsykologi med metoder fra mentaliseringsbaseret terapi for grupper.

Kan det lade sig gøre?

Sker der noget nyt for de systemer vi arbejder for?

Det er det vi er optaget af og arbejder med.

TEORETISK UDGANGSPUNKT

- Psykoanalyse (Freud)
- Gruppeanalyse (Foulkes)
- Objektrelationsteori (Klein; Bion)
- Psykodynamisk systemteori (Miller & Rice)
- Mentaliseringsteori (Fonagy & Bateman)
 - Neurobiologi
 - Evolutionspsykologi
 - Theory of mind
 - Tilknytningsteori

METODISK UDGANGSPUNKT

- Gruppeanalyse
- Psykodynamisk Coaching
- Rolleanalyse
- Mentaliseringsbaseret terapi
 - MBT-I
 - MBT-G

FORMÅL

Formålet med mentaliseringsorienteret udviklingsarbejde for organisationer, grupper og individer er at skabe bevidsthed om, og gøre opmærksom på, mentaliseringssvigt og herigennem højne mentaliseringen uanset hvilken opgave, der aktuelt er i færd med at blive løst.

Udgangspunktet er at alt menneskeligt arbejde og samarbejde bliver bedre løst når mentaliseringsevnen er stor.

Det er altså en normativ tilgang, hvor der skelnes mellem god, mindre god eller svigtende mentalisering.

MENTALISERING

Mentalisering er evnen til:

- At mærke sig selv indefra
- At se sig selv udefra
- At forstå og føle den anden indefra inklusiv, hvordan den anden ser mig
..... på en og samme tid

Mentalisering er evnen til at give mening til ens følelsesmæssige og relationelle verden: – til at se sig selv udefra og andre indefra:

Jeg føler og tænker ... =>

hvorfor jeg gør/gør ikke.. =>

hvilket får dig til at føle og tænke ...=>

.... og gøre/ikke gøre ...=>

som får mig til at føle og tænke .. =>

og så gøre/ikke gøre

Having mind in mind – resiliens – epistemic trust

MENTALISERING HANDLER OM AT FØLE KLART



Ingen føler klart hele tiden.

Vi har alle løbende mentaliseringsvigt

Arousal og affekter – såvel indre som ydre pres– nedsætter mentaliseringsevnen. Nedsat mentaliseringsevne viser sig som:

- **Psykisk ækvivalens:** Verden er som den opleves. Mentale repræsentationer er ikke adskilt fra den ydre realitet. Skræmmende følelser opleves som virkelighed, og det kan opleves nyttesløst at undersøge alternativer. **FØLELSESFÆLDEN**
- **Teleologisk modus:** Mentale tilstande udtrykkes i handlinger. I stedet for at reflektere og forstå, hvad der ligger bag et handlemønster startes en ny handling eller rutine. **HANDLEFÆLDEN**
- **Forstillelsesmodus:** Den indre verden afkobles fra den ydre. **TANKEFÆLDEN**
- **Pseudomentalisering:** Intellektualisering og usammenhængende forklaringer kobler følelserne fra. **BLOKERINGSFÆLDEN**
- **Mindblindness:** Andre menneskers følelser og intentioner negligeres. Overgreb eller svigt af andre er en nærliggende risiko. **EGOFÆLDEN**

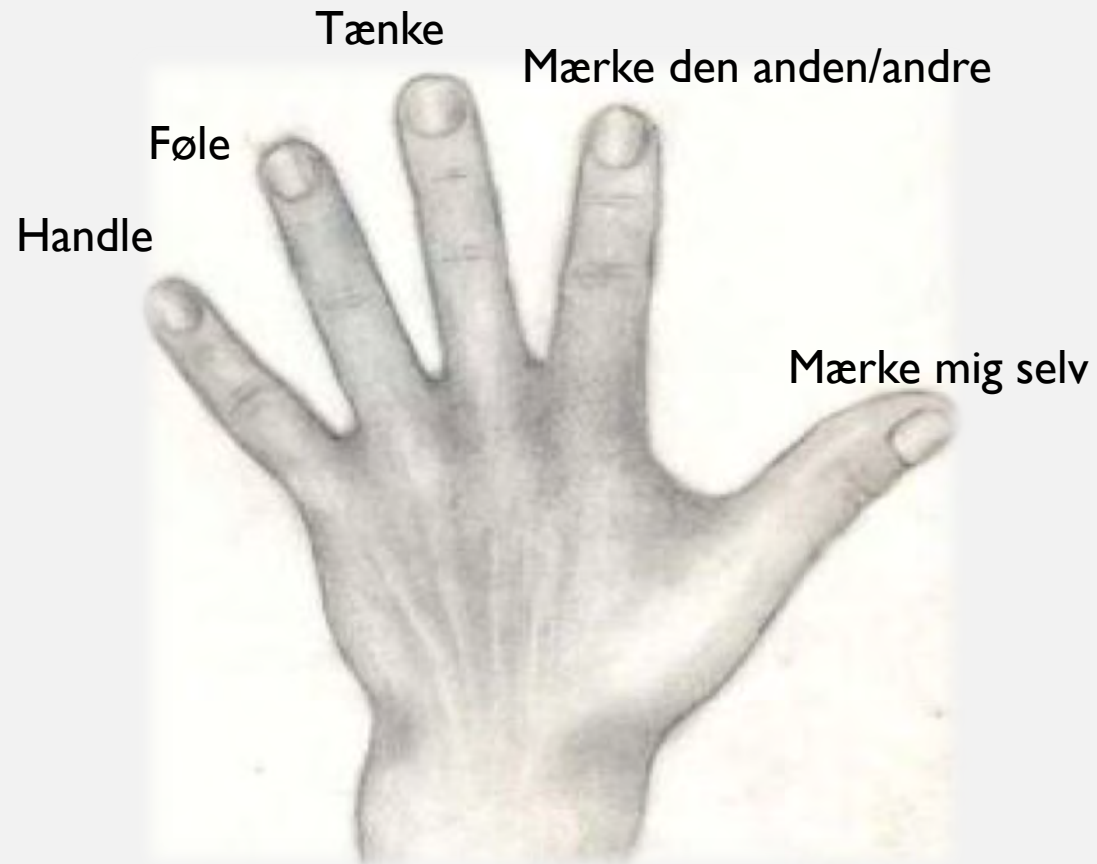
AT HØJNE MENTALISERINGEN

Når vi arbejder med at højne mentaliseringen:

- Vurderer vi om arousal er for høj eller for lav til optimal mentalisering
- Validerer vi de følelser og impulser, der er til stede, og arbejder arousal til tilpas niveau, så kan der arbejdes.
- Undersøger sammen med klienten/klienterne grundigt den mentalisering, de følelser og tanker der er hos klienten/klienterne, situationen generelt og øvrige berørte.
- Undersøger alternativer
- Konkludere og forstærke
- "Referat" næste gang

Høj mentaliseringsevne gør det muligt at arbejde under overfladen dvs. at være undersøgende, nysgerrig, stille udfordrende men relevante spørgsmål til den anden om de forhold – følelser, forestillinger, tanker, fantasier og muligheder, der måske ikke kan tales om andre steder end hos coachen/konsulenten.

En hjælpende hånd



PRAKSIS

FORLØB

- Formulerer hovedopgaven, mål, roller, forventninger og rammer (tid, sted mm)
- Kortlægning: Hvem og Hvilke systemer er involveret/repræsenteret?
- Introduktion (Psykoedukation/ Pædagogisk indføring) Hvad har vi brug for at vide – forstå – kende til?
- Metoder: Rolleanalyse, Situationsanalyse, Relationsanalyse, Teamanalyse, Personlig mentaliseringsgruppe
- Fastlæggelse af forløb
- Opfølgning og evt. evaluering

CASE

Direktionsgruppe i kommune

- Hovedopgave: At støtte samarbejdet, således at direktionen er rustet til de udfordringer og krav, der vil komme indefra og udefra i den kommende tid.
- Direktionen ønsker at optimere egen kapacitet til at skabe løsninger, som alle i direktionen har genuint ejerskab til. Det gøres gennem transparens i relationerne og ved at styrke evnen til at være uenige og til at forstå hinandens positioner og holdninger. Derudover ønsker direktionen at undersøge, hvad der tilfører energi og inspiration til samarbejdet.
- Ramme: 2 dages seminar + 1 dag pr. måned i et år

2 DAGES SEMINAR

- **Rolleanalyse:**
 - **Edukation: Begrebet og præmisser**
 - **Rollebiografi, hvor der arbejdes med roller gennem livet og mønstre undersøges** ("Coaching in depth,.The organizational role analysis approach" John Newton, Susan Long m.fl. 2006. Karnac, London)
- **Teamanalyse** (inspireret af P. Lencioni: "The Five Dysfunctions of a Team:A Leadership Fable ;AHA; 33919th edition (2000))
 - **Edukation: Begreber og præmisser**
 - **Teamets 5 dysfunktioner:**
 - Fraværet af tillid,
 - Frygt for konflikter,
 - Manglende dedikation,
 - Undgåelse af ansvarlighed
 - Manglende interesse for resultater

KONTINUERTE FORLØB

AKTUELLE BEGIVENHEDER

- **Personlig mentaliseringsgruppe** (S. Karterud: Manual for mentaliseringsbasert gruppeterapi (MBT-G); Gyldendal 2012)
 - Individuelle problemstillinger
 - Situationsanalyse
- **Systemanalyse**
 - ”Organisations in the mind” (D.Armstrong: Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy, Karnac Books 2005)
- **Relationsanalyse** (udviklet af S.Visholm/MPO)

AFSLUTNING

- Genbesøge
 - Hovedopgave
 - Formål
 - Relationer
 - Hverdagspraksis: - mentaliseringsstimulerende metoder i hverdagen:
 - Samtaler
 - Møder
 - Stormøder for hele organisationen

Litteratur:

- Akthar, S.(1999). "The Distinction between Needs and Wishes: implications for psychoanalytic theory and technique". *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 47: 113 - 151.
- Allen, J.G., Fonagy, P. (2006). *Handbook of Mentalization-Based Treatment*. Chichester : Wiley & Sons
- Allen, J. G., Fonagy, P., Bateman A.W.(2008/2010). *Mentalisering i klinisk praksis*. København :Hans Reitzels Forlag
- Armstrong, D.: *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*, Karnac Books 2005
- Baron-Cohen, S.(1995). *Mindblindness: An essay on Autism and Theory of Mind*. Cambridge, MA: MIT Press
- Beck, U.C.: "Psykodynamisk Coaching - når forandringen skal holde" i *Coaching i nyt perspektiv red. Tine Gaihede og Kim Gørtz*, Hans Reitzels forlag Kbh. 2014
- Beck, U.C. "Psychodynamic Coaching" i *Mastery in Coaching ed. J. Passmore*, London/ Philadelphia/New Delhi KoganPage 2014
- Beck, U.C. *Psychodynamic Coaching - focus and depth*. Karnac, London 2012
- Beck, U. C. & Heinskou, T. (2011): Ledelse og mentalisering, i Heinskou, T. & Visholm, S.: *Psykodynamisk organisationspsykologi – på mere arbejde under overfladen bd. II*, HR Kbh.
- Beck, U. C. & Heinskou, T.: *Mentalizing the system*; Paper, Nordisk Mentaliseringskonference 2016
- Beck, U. C. & Heinskou, T.: *Borderlinesamfundet og Den Mentaliserende Organisation*; Paper Nordisk Mentaliseringskonference Oslo 2018
- Beck, U.C. & Visholm, S.: "Arbejdskonferencer - Danish Design" *Psykodynamisk Organisationspsykologi - på mere arbejde under overfladen bind II* red. Torben Heinskou og Steen Visholm; Hans Reitzels forlag Kbh. 2011
- Beck, U.C. & Visholm, S.: *Authority Relations in Group Relations Conferences and in "Real Life": Group Relations, Danish Design I*, nov. 2014 in: *Organisational and Social Dynamics* 14, 2 s. 227 – 237
- Beck, U.C. & Visholm, S.: *Learning from experiences: Group relations Conferences – Danish design II*; nov. 2014 in: *Organisational and Social Dynamics* 14, 2 s. 238 - 249
- Bowlby, J (1988). *A secure base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development*. New York: Basic Books.
- Bion, W. (1993/1961): *Erfaringer i grupper*, HR København
- Bion, W. (1984): *Transformations*, Karnac, London
- Brenner, C.(1982). *The mind in conflict*. New York: International Universities Press
- *Psychoanalysis*, 80: 215 – 223
- Fonagy, P., Target, M. (1997). "Attachment and reflective function: their role in selforganisation." *Development Psychopathology*, 9: 679 – 700

- Fonagy, P. (1998). "Moments of Change in Psychoanalytic Theory: discussion of a new theory of psychic change". *Infant Mental Health Journal of Psychoanalysis*, 55: 225 – 296
- Fonagy, P. (1999). "Memory and therapeutic action". *International Journal of Psychoanalysis*, 80: 215 – 223
- Fonagy, P., Target, M. (1997). "Attachment and reflective function: their role in selforganisation." *Development Psychopathology*, 9: 679 – 700
- Fonagy, P. (1999). "Memory and therapeutic action". *International Journal of Psychoanalysis*, 80: 215 – 223
- Fonagy, P., Target, M. (1997). "Attachment and reflective function: their role in selforganisation." *Development Psychopathology*, 9: 679 – 700
- Gade, A.(2006): Hjerneprocesser. Kognition og neurovidenskab. København. Frydenlund 5.udg.
- Gergerly, G. (2003). "The development of teleological versus mentalizing observational learning strategies in infancy". *Bulletin of Menninger Clinic*, 67: 113 – 131
- Gullestad, S.E., Killingmo, B.(2007). *Underteksten*. København. Akademisk Forlag.
- Heinskou, T.: Mentalisering på arbejde i organisationer; Matrix 31. nr. 2 2014, side 106 - 123
- Hemmingsen, R.P. & Rosenberg, R. (1997): Bevidsthedsfysiologi, følelser og personlighed. Ugeskrift for Læger 159, 1067-1071
- Kernberg, O. (1984). "The couch at sea. The psychoanalysis of organizations". *International Journal Group Psychotherapy*, 34: 5-23
- Kernberg, O. (1998). *Ideology, Conflict and leadership in Groups and Organizations*. New Haven: Yale University Press
- Klein M (1973). "Nogle teoretiske konklusioner om spædbarnets følelsesliv". I : *Psykoanalyse af børn*. København: Rhodos
- Lichtenberg, J. (1992). " Interpretive sequence." *Psychoanalytic Inquiry*, 12: 248 – 274
- Nitsun, M.(1996): The Anti-group. Routledge, London
- Obholzer, A. (1994). "Authority, power and leadership: contributions from group relations training" i Obholzer, A.& Roberts, V. (red). *The Unconscious at Work*. London: Routledge, 39-50
- Stern, D.(1985). *The Interpersonal World of the Infant*. New York: Basic Books
- Sørensen, J.H.(2009): Mentaliseringsbehandling i teori og praksis, København, HR forlag
- Target, M., Fonagy, P. (1996). "Playing with reality II". *International Journal of Psychoanalysis*, 77: 459 – 479.
- Winnicott, D.W. (1960). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. London :The Hogarth Press and The Institute of Psycho-Analysis
- Winnicott, D.W. (1971). *Playing and reality*. London : Tavistock
- Winnicott, D.W.(1990). *Home is where we start from*. London: Tavistock