

Refleksioner over ledelsespositionen i AMBIT

Af Gry Skytte Egsgaard og Simon Østergaard Møller

Februar 2026

I Danmark er der i disse år en stigende opmærksomhed på vigtigheden af inddragelse og tillidsbaseret samarbejde med borgere, sammenhængende borgerforløb og tværgående samarbejde. AMBIT (Adaptive Mentalization-Based Integrative Treatment¹) er en måde at tænke om disse vigtige opmærksomheder og en måde at organisere komplekst forandringsarbejde med og omkring borgere, der lever i udsatte og risikofyldte livspositioner.

AMBIT er en teambaseret tilgang til arbejdet, og i AMBIT tillægges teamet stor betydning for arbejdet med borgeren og for den enkelte fagperson. Tilgangen rummer en stærk understregning af ligestillingen mellem fagpersoner og værdien af alles bidrag til opgaveløsningen. Kun sjældent nævnes lederen eller ledelse i AMBIT-litteratur.

I en dansk kontekst har langt de fleste AMBIT-teams dog i praksis en leder. Men indenfor den AMBIT'ske tankeramme findes kun få tilbud om forståelse af ledelsesarbejdet. Så hvad skal man som leder tænke om sin position i ledelsen af et AMBIT-team? Hvilken legitimitet har lederen? Og hvilke begreber kan man bruge til at forstå sin egen rolle og navigere i arbejdet? Disse spørgsmål har vist sig vigtige for de mennesker, der hver dag står med den praktiske opgave at lede et AMBIT-team.

I 2025 gennemførte Metodecentret og Høje-Taastrup kommune derfor et udviklingsprojekt om ledelseskompetencer i arbejdet med at lede et AMBIT-team. Samarbejdet gav anledning til en artikel med refleksioner over ledelsespositionen i AMBIT og en sammenfatning af vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling for ledere af AMBIT-teams. Du sidder her med førstnævnte.

Hos ledere af AMBIT-teams opstår ofte en undren over egen position i arbejdet med teamet, men også over egen position i arbejdet omkring teamet og i forståelsen af egne reaktioner i arbejdet. Spørgsmål melder sig. Hvordan kan jeg forstå min ledelsesopgave i relation til den selvledende organisering af mit AMBIT-team? Hvorfra henter jeg min legitimitet som leder, når det sædvanlige hierarki bliver mindre entydigt? Hvordan understøtter jeg som leder AMBITs dynamiske praksis i en verden fuld af proceskrav og standarder? Og hvordan støtter jeg medarbejderne, når netop den

dynamiske praksis i AMBIT rammer dem i form af usikkerhed og tvivl?

Når man står med alle spørgsmålene, kan det mærkes tydeligt, at AMBIT er en tilgang uden en egentlig ledelsesteori. Der er ikke mange svar at finde i bøger om AMBIT, når det, man søger, er klare beskrivelser af lederens rolle, opgave og legitimitet.

På den anden side kan man næsten sige, at AMBIT i sig selv kan læses som en form for ledelsesteori. Teorien handler bare ikke så meget om lederen selv som den handler om fagprofessionelle mennesker generelt

¹ AMBIT er udviklet på Anna Freud Centret i London. Du kan fx læse mere om AMBIT på hjemmesiden www.annafreud.org, i Bevington et al (2017) og i Fuggle et al (2023)

og hvordan alle – både ledere og medarbejdere – kan og skal tage ledelse i arbejdet. Ledelse af sig selv, ledelse af borgerforløb, ledelse af teamkontekster og ledelse af netværksarbejde.

Men hvordan kan en leder forstå sit arbejde, når medarbejderne begynder at betragte ledelse som en del af deres opgave? Og hvordan kan lederen bruge principper fra AMBIT til at forstå og guide egne bevægelser i arbejdet? Det skal vi se nærmere på i denne artikel.

De refleksioner, du finder her, er inspireret af AMBIT-litteraturen, men også af tekster om mentaliseringsbaseret ledelse og anden psykologisk organisationsteori. Og så er pointerne formet af egne og andres erfaringer med ledelse af AMBIT-teams i praksis. Størstedelen af disse erfaringer stammer fra et udviklingsprojekt i Høje-Taastrup kommune, hvor en gruppe ledere deltog i et udviklingsforløb for ledere af AMBIT-teams. Indimellem er vi dog også kommet forbi erfaringer med ledelse af AMBIT-teams i andre kontekster, som har givet anledning til refleksioner af relevans for nærværende tekst. Vi har integreret disse perspektiver i håbet om, at teksten på den måde vil rumme relevante overvejelser for AMBIT-ledere i så mange forskellige kontekster som muligt.

Som titlen angiver tager artiklen form af refleksioner over ledelsespositionen i AMBIT. Det er refleksioner over de temaer, der aktuelt har optaget os, ofte formuleret mere som foreløbige forståelser end endegyldige

sandheder. Det er hertil, vi aktuelt er kommet i vores overvejelser over ledelse af AMBIT-teams. Søger du efter konkrete handleanvisninger vil artiklen måske skuffe dig. Vi håber, at refleksionerne til gengæld kan give dig stof til eftertanke og måske på den måde være med til at farve dine valg af handlinger, som de former sig i *din* hverdagslige ledelsespraksis.

Lederens ansvar og opgave

Lad os starte med udgangspunktet for de fleste ledere i den offentlige velfærdssektor. Som leder her er man ansat til at udøve en funktion. Organisationen, man er ansat i, har i beskrivelsen af denne funktion tildelt lederen en magt, som placerer lederen hierarkisk over de fagpersoner, man er leder for. Den magt er til for at sætte lederen i stand til at udføre sin funktion og løse sin opgave.²

Med magten følger en autoritet, der afhænger af, at lederen kender sin opgave, kender begrundelsen for sin opgave, kender sit ansvar og kender sine begrænsninger. Lederen må acceptere alle disse for at tage ledelsespositionen på sig.³

Som en del af arbejdet må lederen samtidig acceptere at være tildelt en hierarkisk position, der adskiller lederen fra og – i organisatoriske termer – hæver lederen over medarbejderne i teamet. Det stiller krav til lederens forvaltning af autoriteten og den magt, der er lederen givet. Lederen må udholde at være adskilt fra teammedlemmerne og

² Beck og Heinskou (2024).

³ Heinskou og Beck (2022).

udholde den fremhævnning, ledelsespositionen giver.

Dette gælder også for lederen af AMBIT-teams og i den forstand er den formelle ledelsesopgave som regel ikke anderledes defineret af organisationen for en leder af et AMBIT-team, end hvis man var leder af anderledes organiserede fagpersoner.

Men i praksis vil mange ledere af AMBIT-teams opleve, at vilkårene for at udfylde ledelsesrummet er anderledes og at den sædvanlige måde at lede på kan blive udfordret.

En af de mest grundlæggende forskelle ligger i fordelingen af autoritet. AMBIT-teams er ofte designet til at være selvstyrende, hvor beslutninger i høj grad træffes i fællesskab frem for at være koncentreret hos en leder. Det udfordrer den hierarkiske struktur, som den offentlige lederrolle er indlejret i, og nogle ledere kan opleve at deres autoritet bliver mere uklar end de er vant til.

AMBIT-tilgangens fundament i en mentaliseringsbaseret praksis fordrer samtidig et psykologisk trygt arbejdsmiljø⁴, hvor teammedlemmer kan reflektere åbent over egne og andres mentale tilstande. I denne reflektsive praksis forsøger teamet at holde flere forskellige perspektiver på oplevede problemstillinger i live. Værdsættelse af flertydighed bliver således en faglig kvalitet i teamets praksis. En ledelses- og organisationskultur med fokus på overholdelse af regler, proceskrav og resultatmål kan utilsigtet komme til at svække den reflektsive kultur, som AMBIT bygger på. Og hvis den psykologiske tryghed svækkes, kan

teamets evne til at mentalisere – og dermed fungere effektivt – blive reduceret. Som leder af et AMBIT-team placeres man således i et spændingsfelt, hvor man på den ene side skal understøtte opretholdelse af målorientering i teamet og på den anden side skal understøtte opretholdelsen af fleksivitet.

En yderligere udfordring kan opstå i forhold til AMBITs stærke adaptive fokus. Velfungerende AMBIT-teams fordrer en evne til at skræddersy hjælpen til den enkelte borger og til den konkrete kontekst, som indsatsen skal udfoldes indenfor. Denne tilpasnings-evne og fleksibilitet kan blive udfordrende, da de fleste teams også skal følge standardiserede procedurer og vise en grad af ensartethed på tværs af sager og indsatsforløb. Ledere af AMBIT-teams kan således opleve at skulle finde balancen mellem at behandle borgerne ens på den ene side. Og på den anden side behandle borgerne forskelligt gennem AMBIT-tilgangens iboende eksperimenterende og adaptive praksis, hvor der tages livtag med komplekse problemer gennem en stadig reflektsiv og lærende teamkultur.

Samtidig kan netop AMBIT-tilgangens nedtoning af retningslinjer og faste arbejdsgange bidrage til, at medarbejderne oftere bliver usikre på, hvad de skal gøre. Når en reflektsiv og mentaliserende teampraksis også inkluderer overvejelser over egen faglighed og egne bevæggrunde for handling, kan usikkerhed ramme medarbejderne som tvivl på egne evner og vurderinger. I disse situationer kan man som leder opleve

⁴ Edmondson (2020).

at blive i tvivl om, hvorvidt man bedst skaber klarhed og retning gennem en instruerende og direktiv tilgang, eller om en reflekterende, lyttende og dialogsøgende tilgang er mere hjælpsom.

Ledelse af AMBIT-teams kræver således på mange måder en nytænkning af ledelsesrollen. Ofte vil en sådan nytænkning understrege betydningen af samarbejde, tilpasning og facilitering. Med det mål for øje at understøtte engagerede teams, målrettet indsats og en kultur præget af refleksion og læring.

Nysgerrighed og medfølelse

AMBIT er en mentaliseringsbaseret tilgang til arbejdet med mennesker, der lever med komplekse udsathed. Mentalisering er så at sige centrum i tilgangen og alle dele af AMBIT-arbejde er farvet af en mentaliserende indstilling.⁵ Det bør ledelsen af AMBIT-teams også være.

Som leder kan man styrke en mentaliserende tilgang ved at forsøge at anlægge en grundlæggende nysgerrig indstilling til sit arbejde. Nysgerrighed i ledelsesarbejdet kommer ofte til udtryk som en undren over, hvordan indre tilstande kan forstås som betydningsfulde for de handlinger, man selv foretager som leder, og for de handlinger, andre foretager sig – altså for det, der foregår i arbejdet.⁶ Hvis man som leder forsøger at være bevidst om, at der bag specifikke handlinger kan gemme sig mange forskellige indre tilstande, der fx kan tage form som intentioner, håb, opgaveforståelse, værdier eller holdninger, har man skabt et

solidt udgangspunkt for en mentaliserende ledelsesstil. Tilsvarende bør man som leder af AMBIT-teams beskæftige sig med, hvordan ens egen forståelse adskiller sig fra andres, fx medarbejderes, lederkollegaers eller chefers perspektiver. Med en sådan nysgerrighed kan man som leder øge mulighederne for at skabe forståelse mellem de mennesker man møder i arbejdet, skabe fællesskab og fælles retning, understøtte samarbejde og løse konflikter.

Nysgerrigheden i ledelsesarbejdet strækker sig også til en beskæftigelse med, hvordan følelser og tænkning blander sig og påvirker hinanden, såvel hos lederen selv som hos andre. Medfølelse med sig selv og med andre, der fx bliver følelsesmæssigt påvirkede i arbejdet, kommer i klemme i organisatoriske processer eller mister blik for formålet med arbejdet, bliver ligeledes en del af ledelsespositionen, når mentalisering er udgangspunktet. Som leder kan man med fordel være opmærksom på, at man selv og andre nogle gange fortæller åbent om indre tilstande som forståelser og perspektiver, mens opfattelser andre gange formidles nonverbalt. Nogle gange er de kommunikative signaler åbenlyse, andre gange diskrete, og man skal som leder være opmærksom på, at der nogle gange kan opstå tvivl om sammenhængen mellem det der høres, det der vises, og det der menes. Tvivl, både hos en selv og hos andre.

Det kan lyde krævende, at man som leder skal anlægge en mentaliserende opmærksomhed på såvel sig selv som den anden, på såvel tanker som følelser, på såvel det

⁵ Bevington et al (2017).

⁶ Fuggle et al (2026).

indre som det ydre og på såvel det eksplícítte som det implícítte i og mellem mennesker. I det konkrete arbejde er det i realiteten også ofte krævende. Ja, nogle gange kan det ligefrem synes at være en overvældende opgave. At udvise en smule nænsomhed med sig selv som leder kan være hjælpsomt.

Måske kan det være lidt enklere at tænke på, at man med en mentaliserende holdning i sin ledelse af et AMBIT-team grundlæggende indtager en position, hvor de mennesker, man kommer i kontakt med i arbejdet – det være sig borgere, medarbejdere, lederkollegaer eller chefer – forstås som hele mennesker. Mennesker med deres egne livshistorier, egne værdier, egne forståelser af mål med arbejdet og af det, der foregår i arbejdet, i teamet og i organisationen.⁷ At anlægge et mentaliserende udgangspunkt handler grundlæggende om at have respekt for menneskeligt værd og for menneskelige processer hos den enkelte. Nysgerrighed og medfølelse kan i den forstand anskues som konkrete udtryk for, at man integrerer et etisk aspekt i sin ledelsespraksis, hvor man selv og dem, man møder i arbejdet, ikke alene forstås som arbejdende, men som hele mennesker i en arbejdslivskontekst.

At holde hjulet kørende

Mentalisering er som sagt centrum i AMBIT-tilgangen, og i den organiserende figur AMBIT-hjulet er fire kvadranter tegnet rundt om det mentaliserende center.⁸ Med de fire kvadranter understreges

vigtigheden af, at vi i AMBIT-inspirerede indsætter både husker: Arbejdet med at møde borgeren, arbejdet med at koordinere og integrere netværket, arbejdet med at regulere og balancere os selv og hinanden i teamet og arbejdet med at lære og tilpasse os.

En vigtig opgave for lederen af et AMBIT-team bliver i forlængelse heraf at understøtte et fællesskab om AMBIT som teamets faglige fundament og hermed en fælles forståelse af betydningen af mentalisering, samt vigtigheden af at arbejde i alle kvadranter. I et team, der nyligt har været på AMBIT-træning, vil et sådant fællesskab forhåbentlig være en levende del af teamets hverdagspraksis og dialoger. Men over tid vil teammedlemmer naturligt udskiftes og der vil være behov for en ledelsesmæssig opmærksomhed på, at logikkerne i AMBIT-inspireret arbejde er kendt af alle og holdes levende i teamets måde at arbejde og tænke på.

En talemåde i AMBIT er, at hvis AMBIT-indsatser skal være virksomme, skal der pustes luft ind i alle dele af hjulet. Vi kan måske for en tid rette vores opmærksomhed mere mod én kvadrant end mod de andre. Men skal arbejdet være effektivt og bæredygtigt må vi ikke glemme eller overse nogen kvadranter i længere tid ad gangen.

Her kan man som leder spille en vigtig rolle ved at hjælpe teamet med at huske på alle dele af hjulet. Det er en vigtig ledelsesopgave at bidrage til, at teamet og den enkelte fagperson får mulighed for at

⁷ Fuggle et al (2026).

⁸ Bevington et al (2017).

organisere sit arbejde efter denne logik – både ved at holde de fire kvadranter levende i teamets dialoger og ved at skabe strukturelle kontekster omkring teamet, der muliggør og understøtter, at kvadranterne holdes i live i teamets bevidsthed.

Som leder af et AMBIT-team kan man således forsøge at holde sig for øje, at teamet har tilbagevendende mødefora, der er målrettet hver kvadrant, eller man kan være opmærksom på, at alle kvadranter systematisk får en plads i de mødekontekster, der allerede eksisterer.

Traditionelt er arbejdet med borgerne stærkt repræsenteret i et teams mødekontekster: Vi taler fx om arbejdet med borgerne på behandlingskonferencer, når vi lægger læreplaner eller pædagogiske udviklingsplaner. Ofte er der i højere grad brug for, at der fra ledelsesmæssig side er en opmærksomhed på, at teamet også systematisk retter blikket mod netværket, mod sig selv og mod læring. Dette kan gøres ved at integrere redskaber fra AMBIT som *Disintegrationsskemaet* eller dialogmetoder som *At tænke sammen*⁹ i allerede eksisterende teamkontekster som fx behandlingskonferencer. Men det kan også gøres ved at skabe fora specifikt målrettet netværks- eller teamarbejdet. At have tilbagevendende sagslæsningsmøder med deltagere fra netværket er et eksempel på en tilpasset praksis. På samme måde kan man som leder have et særligt fokus på teamets læring i allerede eksisterende fora. Fx kan hvert teammøde afrundes med et fokus på, hvad teamet sammen lærte i dag. Eller der

kan for en periode kalendersættes en tilbagevendende læringskontekst målrettet et område af praksis, teamet har brug for at arbejde på at udvikle. Uanset formen bliver en vigtig del af ledelsen af læring også at lede teamets arbejde med at måle og forstå effekten af egne indsatser og tilpasse hverdagens handlinger til den effekt, der ønskes.

Den adaptive og eksperimenterende side af AMBIT går igen i ledelsen af AMBIT-teamet: Som leder må man forsøge at være opmærksom på, hvilke sider af AMBIT-arbejdet, der lige nu har brug for særlig understøttelse i teamets praksis. Og så at sige skrue op eller ned for, hvor meget hvert område fylder i teamets praksis i overensstemmelse hermed. Denne adaptive tilgang inkluderer en accept af – og ofte en glæde ved – at teamets mødefora ikke er fastlagt en gang for alle, men i stedet tilpasses teamets behov som de viser sig i arbejdet. At undersøge og forstå teamets behov og kreativt skabe strukturel understøttelse heraf kan være en berigende ledelsesaktivitet.

At orientere sig opad, nedad og udad

En styrke ved, at AMBIT-teams i vid udstrækning er selvledende i tænkning og – forhåbentligt – også i praksis er, at det kan frigøre opmærksomhed hos lederen til en anden vigtig ledelsesopgave i en offentlig forvaltning: Opmærksomhed på også at række opad, nedad og udad, så teamets forankring i den større organisation styrkes og medarbejdernes muligheder for at samarbejde på tværs derved understøttes.

⁹ Bevington et al (2017).

Lederen af et AMBIT-team må således se det som en del af sin funktion at give egne relationer til lederkollegaer opmærksomhed, orientere sig opad i organisationen mod såvel chefer som direktion og politisk niveau, samt være forbundet med vigtige samarbejdspartnere udenfor egen organisation.

Bæredygtigheden af AMBIT-teamet og dets arbejde kan i høj grad afhænge af, at lederen af teamet tager vare på teamets forankring i organisationen, kommunikerer tydeligt og rettidigt om teamets arbejde, udfordringer og dokumenterede effekt, og er forudseende ift. de organisatoriske og politiske vinde, der blæser.

Samarbejde

For et AMBIT-team er samarbejde en afgørende kvalitet ved arbejdet, både indenfor teamet og med andre fagpersoner omkring borgeren. I komplekse situationer – om det er omkring den enkelte borger, i den enkelte organisation eller mellem organisationer – opstår naturligt risiko for misforståelser og konflikter. Og i en travl hverdag kan vi alle nemt forfalde til at drage hurtige konklusioner om de andres fejl og mangler i samarbejdet. Når en sådan dynamik indtræder, begrænser den AMBIT-teamets muligheder for at skabe resultater.

Som leder af et AMBIT-team kan en måde at imødegå samarbejdsudfordringer på være at øge sin bevidsthed om egne såvel som om andres indre tilstande. Også her er det at indtage en bevidst nysgerrig position overfor den eller de andre, der samarbejdes

med, en nyttig tilgang til at finde vej igennem eventuelle konflikter.

Fra en mentaliserende position forsøges opretholdt en form for åben, nysgerrig og kreativ distance til den virkelighed, der i konflikter kan fremstå både konkret og fastlåst. En rolig tilgang øger muligheden for at være mentaliserende.¹⁰ Og med mentalisering kan man bedre se, at tingene kan være anderledes end de lige nu fremtræder, og at der kan anlægges forskellige perspektiver på og findes nuancer i det, der umiddelbart kan se meget sort-hvidt ud.

Hermed bliver dialog mulig – også med andre, der indtager positioner, der umiddelbart kan fremstå uforståelige eller meget fremmede for lederen selv.¹¹ Og det bliver muligt at forbinde sig til hinanden, hen over forskellighederne.

I arbejdet med at forankre AMBIT-teamet i den større organisation, må man som leder således anlægge den samme mentaliserende tilgang, som i resten af arbejdet. Og huske på, at de mennesker, man møder, også er motiveret af indre tilstande som fx følelser, tanker, opgaveforståelse, etisk standpunkt, ønske om lovmedholdelighed, personlige ambitioner eller værdier. De andre er mennesker som en selv, og nogle gange er deres mentalisering velfungerende, mens den andre gange er udfordret. Som leder må man forsøge at navigere fleksibelt i dette felt og dermed understøtte samarbejdet.

¹⁰ Heinskou og Beck (2022).

¹¹ Heinskou og Beck (2022).

At være opmærksom på mentaliserings-svingninger

Mentalisering er på den ene side en almenmenneskelig mental aktivitet, som de fleste bringer i anvendelse mange gange dagligt. Samtidig er det en skrøbelig funktion, der påvirkes af selv små svingninger i følelseslivet.¹² Dette gælder alle mennesker, også ledere.

Derfor bør lederen af et AMBIT-team forsøge at være opmærksom på svingninger i både sin egen og andres mentalisering. Grundantagelsen bag denne opmærksomhed er, at når menneskers mentalisering er velfungerende, har de lettere ved at forstå sig selv og hinanden, samt ved at samarbejde. Ved at være opmærksom på sin egen og andres mentaliserings-svingninger, kan lederen søge at understøtte medarbejdernes møde med borgeren, mødet mellem medarbejdere i teamet¹³ og fremme samarbejdet i og mellem organisationer.¹⁴

Det er lettest at hjælpe andre med deres oplevede svingninger i mentalisering, hvis ens egen mentalisering er nogenlunde aktiv og hjælpsom. En vigtig opmærksomhed i ledelse af et AMBIT-team er derfor først og fremmest at forsøge at holde sin egen mentalisering levende.

Som leder kan man hjælpe sig selv ved at forsøge at være opmærksom på sine egne følelsesmæssige svingninger og lære sine egne tegn på mentaliserings-svingninger at kende. Og vide, at det kan være nødvendigt at regulere sig selv, så mentaliseringen igen

kan blive velfungerende, hvis den for en stund har haft trætte kår.

En anden vigtig opmærksomhed er at forsøge at hjælpe andre med at holde deres mentalisering levende. Lederen kan søge at skabe gode vilkår for andres mentalisering og at bidrage til regulering og genetablering af mentalisering, når andre bliver følelsesmæssigt påvirkede.

Disse to opmærksomheder må funderes på accepten af, at det ikke altid er muligt at opretholde sin mentalisering. Igen gælder dette for såvel medarbejdere som for lederen selv. Lederens bidrag til en mentaliserende kultur på arbejdspladsen er derfor ikke alene at bidrage til regulering af mentalisering, når den svinger. Men også at imødegå forudsigelige mentaliserings-svingninger ved at skabe mentaliserende og regulerende praksisser for sig selv og andre. Ofte er skabelse af strukturelle tiltag, som specifikke kontekster, møder eller dagsordner, hvor regulering og dialog om svingninger er indlejret i mødekulturen, en vigtig del af dette ledelsesarbejde.

Som leder kan man fx være opmærksom på at skabe møder, hvor det bliver en naturlig del af teamets praksis at tale om og være opmærksomme på egne og hinandens svingninger i mentalisering. Det kan fx gøres ved at have tilbagevendende teammøder, hvor der er mulighed for at tale om følelsesmæssige tilstande og udfordringer med at mentalisere, både generelt og i specifikke dele af arbejdet. Teamet kan fx tage

¹² Cracknell og Bevington (2023).

¹³ Bevington et al (2017).

¹⁴ Heinskou og Beck (2022).

en runde, hvor alle fortæller lidt om egne oplevelser af svingninger i den forgangne uge. Eller det er muligt at bruge lokalt udviklede måder at markere, hvis man som fagperson oplever sine følelser særligt intense eller får svært ved at opretholde sin mentalisering. Fx kan der ligge en bunke røde kort på teamets mødebord, så man som fagperson helt fysisk kan give sig selv et rødt kort, hvis man bliver ude af stand til at føle og tænke klart.

At udholde følelsesmæssig intensitet og tvetydighed

Mens følelsesmæssige svingninger påvirker mentalisering, gør det modsatte sig også gældende. Mentalisering har for lederen af et AMBIT-team (som for alle andre mennesker) den vigtige adaptive funktion, at den gør det lettere at udholde følelsesmæssig intensitet og opretholde sin tænkning trods følelsesmæssige bevægelser. Med en stærk mentaliseringskompetence bliver det muligt at overveje hensigtsmæssige veje til problemløsning, selv under stærke følelsesmæssige tilstande.¹⁵ Hermed muliggøres et mere adaptivt og fleksibelt lederskab. Det bliver muligt at aktivere tilstedeværende ressourcer, finde hensigtsmæssige løsninger og undgå unødige frustration.¹⁶

En stærk mentaliserende aktivitet kan være hjælpsom i mange af arbejdslivets kontekster, hvor uenigheder og konflikter kan være en del af hverdagen. Uoverensstemmelser kan komme til udtryk på mange måder på en arbejdsplads, ikke mindst i

AMBIT-arbejde, hvor der ofte eksisterer risiko for borgeren og svære vilkår for at skabe forandring.

Med en mentaliserende holdning kan man som leder blive mere opmærksom på, at det vigtige nogle gange bliver sagt højt. Det, der er vigtigt, kan ligefrem larme i rummet. Andre gange formidles det vigtige nonverbalt eller subtilt. Og andre gange igen kan det vigtige blive formidlet utydeligt, enten af hensyn til den enkelte selv eller af hensyn til andre, fx hensyn til kollegaer, til ledere eller til organisationen.

Udfordringen er, at man som leder ikke altid kan (eller skal) vide, hvad der gemmer sig bag en konkret handling, og at man må holde denne uvished ud – i hvert fald for en tid. Og samtidig opretholde sin tænkning og sin kreative problemløsning for derigennem at skabe bevægelse i arbejdet.¹⁷

Beslutnings- og handlekraft

At kunne opretholde ikke bare sin tænkning, men også sin beslutnings- og handlekraft i svære og tvetydige situationer er en vigtig del af ledelse af et AMBIT-team. Ikke mindst fordi arbejdet med borgere, der lever i risikofyldte og udsatte omstændigheder, ofte giver anledning til akutte situationer og et højt følelsesmæssigt pres på medarbejdere. Det er vigtigt, at lederen kan udholde usikkerheden og under usikkerhed fortsat kan tænke og handle.

¹⁵ Fonagy, Allen og Bateman (2010).

¹⁶ Heinskou og Beck (2022).

¹⁷ Bohni (2025).

På en måde kan man sige, at ledelse af et AMBIT-team – som anden mentaliserings-baseret ledelse – rummer en fordring om at holde balancen mellem på den ene side at anlægge en nysgerrig og mentaliserende søgen efter forståelse. At udholde åbenheden og usikkerheden, så længe den er produktiv. Og på den anden side opretholde sin evne til beslutning og handling, når det er hjælpsomt eller nødvendigt.¹⁸ Eller når nysgerrigheden ikke længere viser nye veje og det dermed er tid til at sætte retning (se figur 1).

team må træne sig i begge dele, og i at holde balancen mellem dem.

Følgeskab og samskabelse af mening med arbejdet

Den enkelte medarbejder i et AMBIT-team er ikke alene en medarbejder og i kraft heraf en ressource for opgaveløsningen. Den enkelte medarbejder er et helt menneske, der møder ind på arbejdet med hele sin person, herunder sin faglighed, sine værdier, sine drømme og sine erfaringer med relationer til andre.¹⁹ Den enkelte medar-



Figur 1 Balancen og bevægelsen mellem mentalisering, beslutning og handling, inspireret af Heinskou og Beck (2022).

Som med andre balancer i AMBIT er denne balance ikke en, der kan findes og opretholdes stabilt. Men måske nærmere en konstant bevægelse mellem de to positioner, på den ene side en nysgerrig og formløs søgen og på den anden side en oplevelse af en beslutning, der former sig til en fast størrelse og en handlekraft i forlængelse heraf. Nogle situationer vil kalde på megen nysgerrighed, åbenhed og undren. Andre situationer vil kræve hurtige beslutninger og tydelige handlinger. Lederen af et AMBIT-

bejder vil have sin egen forståelse af meningen med arbejdet. Betydelige dele heraf er forhåbentlig i overensstemmelse med teamets og organisationens formål.

Som regel vil der dog være dele af arbejdet, hvor den enkelte medarbejders forestillinger om arbejdet og meningen med at udføre arbejdet, eller den enkelte medarbejders forestillinger om egen faglighed og kvalifikationer eller om værdier i arbejdet, kan adskille sig fra teamets eller organisationens formål. Dette kan være tilfældet allerede ved begyndelsen af en ansættelse

¹⁸ Heinskou og Beck (2022).

¹⁹ Fuggle et al (2026).

eller det kan opstå undervejs, fx som følge af ændringer i organisationen.

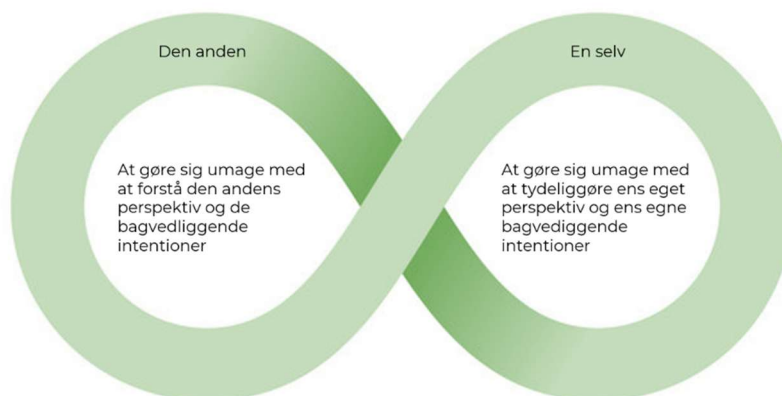
Uanset graden af overensstemmelse mellem den enkelte medarbejders forestilling om arbejdet og teamets formål, som det er formuleret af organisationen, er det en del af opgaven for lederen at være opmærksom på behovet for at skabe mening med arbejdet for den enkelte medarbejder og for teamet som helhed. Det stiller store krav til lederens mentalisering, dialogiske kompetencer og evne til at udvikle en delt oplevelse af mening. En tilstand, vi med mentaliseringstermer kan betegne *vi-hed*²⁰, i en arbejdslivskontekst mere specifikt forstået som en vi-hed omkring teamets formål og opgaveløsning.

Igen kan en nysgerrig og undersøgende indstilling overfor den enkelte medarbejder og overfor teamet være et godt udgangspunkt.

Ved at anerkende den enkelte medarbejder som et intentionelt væsen – et menneske motiveret af indre tilstande som følelser, tanker, drømme og værdier – understøtter lederen en relation funderet på *epistemisk tillid*²¹: Medarbejderen har chancen for at opleve sig forstået og kan forhåbentlig komme til at betragte lederen som et menneske med relevant viden om medarbejderens arbejdsliv. Også når meningen med det fælles arbejde skal findes.

Som leder har man til opgave at prøve at skabe samtaler, hvor den enkelte medarbejders oplevede formål med at gå på arbejde, får en plads i og samstemmes med teamets fælles formål og organisationens formål med teamet. Målet er at skabe en dialog, hvor man som leder selv træder tydeligt frem med sin position og samtidig afstemmer sig nysgerrigt med den enkelte medarbejder og med teamet som helhed. Og muliggør, at medlemmerne af teamet kan afstemme sig med hinanden.

Figur 2 Mentaliserende dialoger (Printz, 2025)



²⁰ Fonagy og Allison (2023).

²¹ Bevington et al (2017).

Sådan mentaliserende dialoger er, som Printz fremhæver i sin model (se figur 2), en stadig bevægelse mellem en selv – i denne kontekst lederen selv – og den anden – i denne kontekst medarbejderen eller teamet. En stadig nysgerrig, undersøgende dialog, hvor vi hele tiden træder tydeligere frem for hinanden og måske også træder tydeligere frem for os selv.

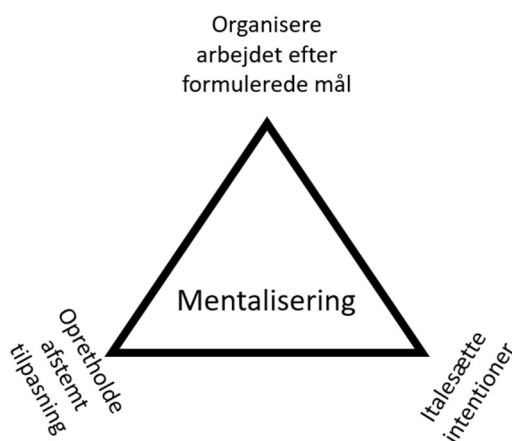
For lederen af et AMBIT-team er det en ledelsesopgave i samspil med medarbejderne at oversætte og skabe forbindelse mellem den enkeltes værdier og mening i arbejdet og teamets og organisationens formål. Gennem sådanne dialogiske og mentaliserende processer finder lederen, medarbejderen og teamet fælles vej.

AMBIT's model om *Aktiv planlægning*²² kan bruges som endnu en rammesættende

figur for sådanne dialoger (se figur 3). Med modellen kan formålet med arbejdet – og dermed den enkeltes, teamets og organisationens opgave – blive en integreret del af samtalerne: Fællesskabet om opgaven er ikke alene et spørgsmål om forbindelse mellem individuelle værdier, men også et spørgsmål om disse værdier i lyset af formålet med arbejdet, som det er formuleret i organisationens opdrag til teamet. Med aktiv planlægning kan lederen få en position som legitim fortolker og italesætter af dette formål. Og samtalens bevægelse mellem lederen selv og den anden eller teamet må slå et slag 'op omkring' formålet for at integrere det og holde det levende i dialogen.

Teamets eller organisationens formål er nemlig som udgangspunkt sjældent sat af teamet selv, og der er i den forstand en

Figur 3 Forenklet model for Aktiv planlægning, tilpasset og oversat efter Bevington et al (2017).



²² Bevington et al (2017).

form for fasthed i formålet. De kan sjældent bare ændres eller fortolkes frit. Men forståelsen af formålet og oversættelsen af formålet ind i praksis kan med fordel ske i disse trekants-dialoger mellem 1) formålet, som det er formuleret i opdraget til teamet, 2) lederens italesættelse og forståelse af formålet, og 3) den enkelte medarbejders og teamets tilegnelse af og formning af formålet.

Med en mentaliserende tilgang til disse processer kan man som leder bedre understøtte et samarbejds-klima præget af gensidig forståelse mellem mennesker og fællesskab omkring formål, mening og opgaveløsning. Og man kan skabe processer, hvor teamet aktivt arbejder med at modgå fastlåste positioneringer og polarisering.²³ Når arbejdet lykkes, kan man som leder understøtte, at mennesker relaterer sig til hinanden på arbejdspladsen og bliver betydningsfulde andre for hinanden. Teamet bliver et 'vi', den enkelte kan genkende sig selv som en del af.

Forvaltning af magt og autoritet

Dialogerne om samskabelse af mening illustrerer, at lederen af et AMBIT-team i højere grad bliver en facilitator af refleksiv praksis end en direktiv leder, som fx primært leder ved at opsætte klare resultatmål og overvåger præstationer. I stedet for at lede fra fronten skal lederen lede indefra og skabe rum for usikkerhed, fremme dialog og selv være til stede i de mentaliserende dialoger.

Dette betyder dog ikke, at lederen må miste den del af sin funktion som leder, som vedrører det mandat, som organisationen har udstyret lederen med.²⁴ Lederen af et AMBIT-team har ansvaret for og magten til at sikre opgavegennemførelse for teamet. Det er lederens ansvar, at teamet fungerer og at teamprocesser reguleres på en måde, så de understøtter arbejdet med opgaven. Og det er lederens ansvar, at der ikke alene arbejdes med den enkelte borger, men også med netværket omkring borgeren og med læring i arbejdet.

Forvaltningen af denne magt bør imidlertid ske gennem et målrettet arbejde med at skabe mening med den magtrelation, der eksisterer mellem medarbejder og leder.²⁵

Transparens bliver en vigtig ingrediens i dette arbejde. En transparens, som indebærer, at man som leder tydeliggør sin opgave og sit formål med arbejdet. Den opgave og det formål, der er lederen givet af organisationen. Lederen må forsøge at træde tydeligt frem med sin forståelse af denne opgave og den legitimitet, lederen opfatter og hvormed lederen navigerer i arbejdet. En del af ledelse af et AMBIT-team består således i at gøre sin egen implicite forståelse af egen opgave og legitimitet eksplicit.

Samtidig bør lederen lytte nysgerrigt til den feedback der modtages fra andre. Spørge undersøgende ind til det, der ikke umiddelbart er forståeligt. Og gerne respondere tydeligt, fx ved at kommunikere egne nye

²³ Heinskou og Beck (2022).

²⁴ Braskov (2025).

²⁵ Fuggle et al (2026).

forståelser og opfattelser, der måtte opstå som en del af dialogen.

Både magten og udøvelsen af magt sker således i en bevægelse mellem formål, lederen opfattelse og medarbejdernes respons. Ægte, dialogiske processer, hvor både medarbejdere og leder kan forandres. Og der forhåbentlig skabes klarhed omkring rammerne for arbejdet, udøvelsen af ledelsesmagt og reel indflydelse for såvel leder som medarbejdere.

På trods af en udpræget dialogisk og faciliterende tilgang, må man som leder af AMBIT-teams således stadig kunne finde det legitimt at placere sig hierarkisk, ikke alene fordi denne position er tildelt fra organisationen, men i lige så høj grad fordi man som leder selv finder positionen meningsfuld og finder sin placering i positionen legitim. Som leder må man således eje sin position og være – eller blive – tilpas med at indtage den.²⁶ Det indebærer fx, at man som leder, også i AMBIT-teams, i nogle situationer må stille eksplicitte krav til medarbejdernes opgaveløsning og til deres tilgang til samarbejdet med borgere, kolleger og samarbejdspartnere.

Samtidig må man som leder af AMBIT-teams også besinde sig på, at ledelsesmæssig legitimitet ikke alene er noget man kan gives oppefra i organisationen eller selv tage på sig. Medarbejderne må også vælge at blive ledt. Dette peger på den ene side på en fordring til medarbejderne om at acceptere deres organisatoriske medlemskab af

det specifikke team og den specifikke organisation. Heri ligger en grundlæggende accept af det, vi er fælles om på denne arbejdsplads – ofte kaldet kerneopgaven – og den måde, arbejdet er organiseret i netop denne organisation.²⁷ Og det peger også på en fordring til medarbejderne om at afgive en grad af deres autonomi, for at tillade lederen at have autoritet til at træffe beslutninger på deres vegne.²⁸

Samtidig er det i lige så høj grad en fordring til den enkelte leder at skabe muligheder for, at lederen selv, den enkelte medarbejder og teamet som helhed i fællesskab og gennem dialoger kan skabe mening med ledelsesopgaven og ledelsespositionen, herunder legitimitet til at lede. Medarbejdere og leder arbejder således i en form for gensidig afhængighed som dele af et AMBIT-team. Og en del af ledelsesopgaven er at regulere og forme denne gensidighed.

Ledelsesrollen – og andre mennesker i deres roller

I forlængelse af ovenstående indtager man som leder således også en bestemt rolle, når man går på arbejde: Rollen som leder. På en måde kan man sige, at rollen opstår i overlappet mellem lederen som person og den af organisationen bestemte opgave.²⁹ For at trives i rollen, må der være en tilstrækkelig overensstemmelse mellem det, lederen selv finder meningsfuldt i arbejdet, og det, organisationen betragter som lederens opgave. Og der må være en tilstrækkelig overensstemmelse mellem lederens

²⁶ Heinskou og Beck (2022).

²⁷ Haslebo (2014).

²⁸ Heinskou og Beck (2022).

²⁹ Beck og Heinskou (2024).

egne værdier i arbejdet og organisationens værdier.

Som med autoriteten må lederen af et AMBIT-team også kunne tage sin rolle på sig og så at sige kunne handle fra sin rolle. Dette fordrer en evne til at træde ind i rollen. Og samtidig fordrer det en evne til at adskille sig selv fra rollen, dvs. ikke smelte sammen med rollen, men som leder vide, at man som menneske er andet og mere end den ledelsesrolle, arbejdet indebærer.³⁰

At tage sin rolle på sig betyder også, at lederen af et AMBIT-team forsøger at være bevidst om hvordan lederen ses i den rolle, der indtages. Når lederen træder ind i arbejdet, bliver lederen ikke alene opfattet som det menneske, lederen er, men også i kraft af sin rolle. En central del af et mentaliserende lederskab er derfor en bevidsthed om at se sig selv udefra, særligt at være opmærksom på, at den ledelsesrolle, lederen har taget på sig, påvirker hvordan lederen fremstår i andres øjne. Lederen forsøger at være bevidst om, at lederens egne handlinger vil blive opfattet i lyset af lederens rolle. Og at de opfattelser, lederen ser udtrykt, kan have utallige oprindelser. Lederens handlinger kan således få andre til at reagere, men reaktionerne behøver ikke være direkte udløst af lederen som person. Reaktionen kan være udtryk for meget andet, fx den andens erfaringer med andre ledere, med autoritetsfigurer eller med at afgive autonomi. Lederen forsøger at holde et åbent sind for, at mens andres reaktioner således nogle gange handler om lederen selv og andre gange ikke gør, så er andres

oplevelse af lederen i rollen og deres reaktioner herpå afgørende for det mulighedsrum, lederen får til at udføre ledelse.

Som lederen forsøger at være opmærksom på sin egen rolles betydning for andres opfattelse af lederen selv, forsøger lederen også at se andre mennesker i deres roller. Medarbejder, lederkollegaer og chefer handler i arbejdskontekster også i den rolle, de har fået tildelt i organisationen. Og der kan være mange forskellige grunde til, at deres handlinger er netop, som de er i en given situation – nogle af grundene kan være relateret til rollen eller den gruppe, de repræsenterer, andre ikke.³¹ Lederen af et AMBIT-team søger således både at se sig selv og andre udefra og i kontekst af arbejdslivets roller. For derved at skabe mening i handlinger, modgå misforståelser og øge chancen for produktivt samarbejde.

Om at huske sig selv

Ledelse af AMBIT er således at huske alle de mennesker, der er omkring en i arbejdet – både dem over, dem ved siden af og dem under en selv. Slutteligt skal nævnes, at AMBIT-ledelse ikke mindst er at huske sig selv.

Som det gælder for medarbejdere, lederkollegaer og chefer, går også lederen af et AMBIT-team på arbejde som fuldgældigt menneske. Motiveret af indre tilstande som tanker, følelser, drømme og værdier. I arbejdet vil også lederen af et AMBIT-team blive følelsesmæssigt påvirket og opleve svingende mentalisering. Respekten for eget behov for at kunne søge mod trygge kontekster og relationer, hvor det er muligt at

³⁰ Heinskou og Beck (2022).

³¹ Heinskou og Beck (2022).



indgå i regulerende praksisser, må være lige så stor for lederen selv som for medarbejderne.

Ensomhed siges nogle gange at være et definerende karakteristikum ved ledelse.³² Som leder af et AMBIT-team står man da også alene i teamet: Man er i netop denne rolle ikke helt en del af flokken, men fremhævet og hævet over fællesskabet. Med ansvaret for opgaven, for retningen og for at understøtte teamets mentaliserende miljø.

Men hermed følger ikke nødvendigheden af, at arbejdet som leder som sådan skal være ensomt. For den enkelte leder kan, ja med AMBIT kunne man næste sige *skal* der dannes relationelt trygge fællesskaber, hvor lederen kan søge hen for sparring og regulerende praksisser. Det kan fx være

grupper af ledere på samme niveau i en organisation eller på tværs af organisationer. Fællesskaber, der kan fungere som regulerende rum og tænketanke for den enkelte leder.³³ Hvor det er lederens sind, gruppen har på sinde. Og hvor spejling af rollen og af de vilkår, der gør sig gældende i ledelse, samt den enkelte leders indsats for opgaven, for sit team og for organisationen, kan udgøre fundamentet for at føle sig set og forstået. Og dermed fundamentet for at regulere svære indre tilstande og genoprette sin mentalisering. Så det bliver muligt at virke igen og løse sin opgave som leder af et AMBIT-team.

³² Hasselager og Bonnerup (2017).

³³ Voss og Egsgaard (2025).

Litteraturliste

Beck og Heinskou (2024): Mentaliseringstræning i små grupper. I Heinskou og Jønson (2024): *Mentalisering og psykodynamisk organisationspsykologi. Individ, gruppe, organisation og samfund*. Hans Reitzels Forlag.

Bevington et al (2017): *Adaptive Mentalization-Based Integrative Treatment. A Guide for Teams to develop Systems of Care*. Oxford University Press.

Bohni, Timo Klindt (2025): Se potentialet i konflikter. I: Antonsen, McLeskey og Wisborg, red. (2025): *Mod, magt og muligheder. Til dig, der er leder i sundhedsvæsenet*. DJØF Forlag.

Braskov (2025): De fire ledervilkår. I: Antonsen, McLeskey og Wisborg, red. (2025): *Mod, magt og muligheder. Til dig, der er leder i sundhedsvæsenet*. DJØF Forlag.

Cracknell og Bevington (2023): An Introduction to AMBIT. I: Fuggle et al (2023): *Adaptive Mentalization-Based Integrative Treatment (AMBIT) for People with Multiple Needs. Applications in Practice*. Oxford University Press.

Edmondson, Amy (2020): *Den frygtløse organisation*. DJØF Forlag.

Fonagy, Allen og Bateman (2010): *Mentalisering i klinisk praksis*. Hans Reitzels Forlag.

Fonagy og Allison (2023): Epistemic trust and mistrust in helping systems. I: Fuggle et al (2023): *Adaptive Mentalization-Based Integrative Treatment (AMBIT) for People with Multiple Needs. Applications in Practice*. Oxford University Press.

Fuggle et al (2023): *Adaptive Mentalization-Based Integrative Treatment (AMBIT) for People with Multiple Needs. Applications in Practice*. Oxford University Press.

Fuggle, Peter, Hollerstein, Michael, Huter, Beate, Richards, Sarah og Haider, Andy (2026): Applying the concept of mentalization to leadership practice in mental health teams for children and young people. I: *Psychoanalytic Psychotherapy*, 2026-1, p. 1-17. DOI: 10.1080/02668734.2025.2603889

Haslebo, Maja Loua (2014): *Organisatorisk medlemskab. Det professionelle mødested*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hasselager og Bonnerup (2017): Derfor føler mange ledere sig ensomme. Artikel udgivet på Lederweb 2017, <https://www.lederweb.dk/derfor-foeler-mange-ledere-sig-ensomme/>

Heinskou, Torben og Beck, Ulla Charlotte (2022): Notes on leadership, management and the role of mentalization. I *Psychoanalytic Psychotherapy*, 36:2, 157-173, DOI: 10-1080/02668734.2021.1959390

Jensen, Stefan Lock og Vilmar, Janne Walløe (2024): *Lederskab og forandring gennem mægling og mentalisering*. Masterafhandling, Master i Offentlig ledelse, SDU.

Printz, Camilla (2025): Model om mentaliserende dialoger præsenteret i undervisning.

Voss, Astrid og Egsgaard, Gry Skytte (2025): Aktiv behandlingsplanlægning. At følges med komplekst udsatte familier og følge systematisk op på effekten af behandling. Metodecentret.