

Vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling for **Ledere af AMBIT-teams**

Gry Skytte Egsgaard

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 ligeværdigheden 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 ledelseskompeter 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.

Måske er du netop blevet leder af et AMBIT-team, og overvejer nu, hvilke kompetencer du mon får brug for i dette nye job? Måske er du leder af ledere af AMBIT-teams og søger inspiration til, hvordan du kan støtte dem? Eller måske er du som konsulent blevet bedt om at finde veje til kompetenceudvikling for din organisations AMBIT-ledere?

I dette notat er forsøgt samlet en række vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling til ledere af AMBIT-teams. Det er opmærksomheder, der er opstået i forbindelse med et projekt om kompetenceudvikling til en gruppe af ledere af AMBIT-teams i Høje-Taastrup kommune, og er således opmærksomheder, der er vokset ud af praksis. Tænkningen bag det konkrete kompetenceudviklingsprojekt oprinder naturligvis i AMBIT-litteraturen, men også i litteratur om mentaliseringsbaseret ledelses- og organisationsteori, samt i dansksproget litteratur omhandlende konkrete temaer og udfordringer, man som leder – også leder af et AMBIT-team

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)

– kan støde på.² Forhåbentlig kan notatet her inspirere dig i dit arbejde med din egen eller andres kompetenceudvikling.

At være leder af et AMBIT-team – hvorfor skulle det være noget særligt?

På en måde er ledelse af et AMBIT-team ikke noget særligt. Mange af de kompetencer, der er vigtige i dette arbejde, er også vigtige i ledelse af andre former for teams inden for danske velfærdssystem. Måske kan du således finde inspiration her, også selvom dit team ikke arbejder med AMBIT som fælles tankeramme.

Og alligevel er der nogle træk ved AMBIT-inspireret arbejde, der gør ledelse af disse teams til en særegen opgave. Som leder af et AMBIT-team har du brug for at kunne understøtte alle dele af teamets arbejde. Både det, der er målrettet borgerne, og det, der er målrettet netværket omkring borgerne. Du må også forsøge at navigere i teamets arbejde med at være tæt forbundne og danne et solidt fagligt fællesskab, hvor tillid, regulering af følelser og genetablering af mentalisering ikke kun er et anliggende for den enkelte, men også et anliggende for teamfællesskabet. Og du må forsøge at bidrage til en teampraksis, hvor læring er en integreret del af kulturen.

AMBIT har ikke som sådan en egen ledelsesteori. Og dog handler AMBIT i meget høj grad om ledelse. Ledelse af borgerforløb, ledelse af en selv som fagperson, ledelse af teamkontekster og ledelse af netværksarbejde. Ledelse bliver i AMBIT således ikke noget, der er forbeholdt lederen, men noget, der er en del af alle fagpersoners arbejde.

Som leder skal man altså lede et team, der i meget høj grad leder sig selv, både individuelt og i fællesskab. Dette stiller lederen i en særlig position, et særligt spændingsfelt kunne man næsten sige: Mens man på den ene side skal understøtte medarbejdernes og teamets selvledelse, skal man på den anden side være bevidst om og opretholde sin egen legitimitet i rollen som leder og løbende sætte retning.

En del af spændingsfeltet for AMBIT-ledelse rummer også, at man som leder af et AMBIT-team med ansvaret for medarbejdere, der oplever store følelsesmæssige krav i arbejdet. De har derfor brug for ledelse, hvor der er opmærksomhed på betydningen af følelsesmæssige svingninger, regulering og genetablering af mentalisering, når denne er under pres. Ledelsesopgaven i AMBIT spænder således bredt.

² Se litteraturlisten for en oversigt over de tekster, der har været mest centrale i udviklingsprojektet.

Hvad har du brug for at være opmærksom på?

Lad os se lidt nærmere på, hvilke vigtige kompetenceområder, du som leder af et AMBIT-team med fordel kan rette opmærksomheden imod. Du kan både have områderne på sinde i det daglige arbejde med ledelse af dit team. Og du kan have områderne med i overvejelser om din egen kompetenceudvikling.

Måske er nogle af de områder, der nævnes nedenfor, allerede en integreret del af din ledelsespraksis og dermed indlysende i dit daglige arbejde. Måske er der andre områder, du tidligere har beskæftiget dig med, men som det kunne være relevant at vende tilbage til og støve lidt af. Og måske er der andre områder igen, der er dig mere ubekendte og som det kunne være vigtigt at give lidt intensiv opmærksomhed i en periode.

1. Kendskab til din rolle som leder: Din opgave og din legitimitet

Som leder er du ansat af organisationen i en bestemt funktion. Du har med din ansættelse fået en opgave og har fået tildelt magt – forstået som autoritet og legitimitet – til at gennemføre denne. Hermed er din opgave også blevet dit ansvar.

Måske lyder dette umiddelbart indlysende. De færreste AMBIT-ledere sætter i hvert fald spørgsmålstejn ved deres ansvar. Alligevel er det ikke altid, at ledere tilbydes specifikt at beskæftige sig bevidstgørende med den ledelsesrolle, de ved ansættelsen træder ind i. Den funktionsbeskrivelse, der ligger til grund for lederstillingen, risikerer at blive et arkiveret dokument i stedet for fundamentet for et dynamisk arbejde med forståelsen og udfyldelsen af den rolle, man som leder indtræder i.

Når et sådant aktivt og dynamisk arbejde med forståelse og tilegnelse af egen funktion og legitimitet er relevant for en leder af et AMBIT-team, er det dels fordi et indgående kendskab til rollen som leder er et vigtigt pejlemærke, når man skal navigere i et komplekst felt af borgere i udsatte livspositioner, medarbejdere i følelsesmæssigt belastende arbejde, organisationer og netværk præget af uoverensstemmelser og forståelseskløfter, og et arbejdsfelt, hvor tilpasning af viden til lokale forhold er hverdagen.

Men det er også vigtigt at arbejde med ledelsesrollen for som leder at forstå og udvikle en skelnen mellem sig selv som person og som leder. I dette arbejde kan det være hjælpsomt både at kigge på felter, hvor der er overensstemmelse mellem person og rolle. Men i lige så høj grad at beskæftige sig med felter, hvor der er uoverensstemmelser, eller hvor organisationens fordringer – det være sig i fx opgaver, i praksisser eller i værdier – er vanskelige for den enkelte leder at finde meningsfulde, rimelige eller mulige at udføre.

Enkelte gange indtræder en leder af et AMBIT-team i en nyoprettet stilling. Ofte overtages stillingen fra en anden. Uanset kan det være hjælpsomt for en leder af et AMBIT-team at forstå den historik, der omkranser teamet: Hvordan blev teamet skabt, hvilken udviklingshistorie har teamet været igennem og hvilke erfaringer har teamet med ledelse? At beskæftige sig med

denne viden ifm. kompetenceudvikling kan hjælpe den enkelte leder med at forstå den ledelsesrolle, teamet forventer at lederen indtræder i. Og det vil gøre det mere tilgængeligt for lederen at forstå mulige konfliktfelter mellem teamets, organisationens og egen opfattelse af ledelsesrollen, samt at udvikle strategier til at indgå i udviklende processer på disse konfliktfelter sammen med teamet.

Vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling ift lederens funktion, rolle og legitimitet

- Et indgående kendskab til egen funktionsbeskrivelse, ansvar og legitimitet er et afgørende navigationsredskab i ledelse af AMBIT-teams.
- Et dynamisk arbejde med lederens forståelse og tilegnelse af egen rolle i ledelsesarbejdet kan være hjælpsomt. Heri kan med fordel indgå et arbejde med at skelne mellem person og rolle, samt kendskab til spændingsfelter mellem de to.
- Det kan være hjælpsomt for lederen at kende til den organisatoriske historik omkring et AMBIT-team og dets ledelsesvilkår. I kompetenceudvikling kan med fordel arbejdes med mulige konfliktfelter mellem teamets, organisationens og lederens opfattelse af ledelsesrollen, samt arbejde med lederens strategier til at indgå i udviklende processer omkring konfliktfelter.

2. Viden om AMBIT og den lokale praksis

Som leder af et AMBIT-team får man den særlige opgave at lede en gruppe af medarbejdere, som har et fælles fagligt grundlag. For teamet fungerer AMBIT almindeligvis både som en fælles tankeramme omkring arbejdet i hverdagen, som en fælles forståelse af teamets organiseringsformer og som grundlaget for en hverdagslig praksis bygget op omkring konkrete greb og redskaber fra AMBIT.

Som leder af et AMBIT-team kan det være vanskeligt at virke hjælpsomt ind i teamet, hvis ikke man besidder en grundlæggende viden om AMBIT, der gør teamets teoretiske grundlag, fælles sprog og praksisforståelse tilgængelig for en. Kompetenceudvikling til ledere af AMBIT-teams kan derfor med fordel indeholde viden om AMBIT som tankeramme, organiseringsform og værktøjskasse.

I dette vidensbidrag kan det være hensigtsmæssigt også at arbejde med en forståelse af de lokale praksisser, den enkelte leder træder ind i. Lederens AMBIT-team har – i forlængelse af AMBITs adaptive fokus – sandsynligvis udviklet lokale måder at udføre arbejdet på, der er tilpasset teamets borgergruppe, teamets behov, organisationen omkring teamet og den viden, der eksisterer på teamets område. Kompetenceudvikling for AMBIT-ledere kan med fordel

integrere en opmærksomhed på og forståelse af disse tilpasninger og deres oprindelse i en AMBIT'sk tankegang.

Vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling ift viden om AMBIT og lokale praksisser

- I kompetenceudvikling kan med fordel indgå viden om AMBIT som tankeramme, organiseringsform og værktøjskasse.
- Kompetenceudviklingen kan også med fordel rumme et forståelsesorienteret arbejde med de lokale praksisser, lederen træder ind i, set fra et AMBIT-perspektiv.

3. Proceskompetencer i ledelse af AMBIT

AMBIT-teams arbejder almindeligvis i kontekster, hvor borgere lever i risikofyldte omstændigheder og hvor tillid og mistillid nogle gange veksler hurtigere, end man som fagperson kan følge med. Der opstår uoverensstemmelser og konflikter i netværket omkring borgerne, og fagpersoner kan stå tilbage med følelsesmæssigt stærke reaktioner som afmagt, skam og vrede. Samtidig fordrer arbejdet fleksibilitet og kreativitet, når den viden, forskningen tilbyder, skal tilpasses til borgergruppen og til de lokale omstændigheder. Tilsammen giver alle disse faktorer et ledelsesfelt, hvor intensitet, bevægelse og forandring oftere er normalen end undtagelsen.

For ledere af AMBIT-teams er det i forlængelse heraf vigtigt at tilegne sig kompetencer ift. at forstå og navigere i svære tilstande i mennesker, imellem mennesker, i teams, i organisationer og i større netværk.

I ledelsesarbejdet bliver det en vigtig kompetence at kunne forstå, hvordan fagpersoner kan blive påvirket af arbejdet og hvilken betydning følelser har for tænkning, handling og mentalisering. Lederen må bidrage til at skabe kontekster, hvor fagpersoner får mulighed for at betragte deres følelser som en legitim del af arbejdet, og hvor regulering er på dagsordenen. Lederen selv må prøve at finde balancen mellem på den ene side at skabe plads til reaktioner i arbejdet og nysgerrigt søge at forstå det, der er vigtigt for medarbejderen. Og på den anden side hele tiden holde fokus på den konkrete fagpersons opgave og teamets formål i organisationen. Ligesom lederen i sidste ende både må opleve legitimitet til og føle handlekompetence til at regulere og sanktionere handlinger, der ikke er acceptable i den konkrete arbejds kontekst.

I teamet må lederen have øje for medarbejdernes forbindelse til hinanden og understøtte en teamkultur præget af tillid og gensidig forpligtelse. I dette kan det være hjælpsomt at kende til

vigtige kvaliteter i relationer og samspil, der giver anledning til psykologisk tryghed i teamet³. Det kan være hjælpsomt at kende til bevægelser i grupper af mennesker, og hvordan det nogle gange er enkelt for teams at opretholde et fokus på opgaveløsning, mens det fælles arbejde i andre situationer påvirkes stærkt af følelsesmæssige tilstande hos enkelte i teamet eller i bevægelser imellem medarbejdere i teamet. Som leder kan det være vigtigt at tilegne sig analytiske kompetencer ift. at se og forstå bevægelser i grupper af mennesker. Og dialogiske kompetencer ift. at regulere teamet og skabe bevægelser i den ønskede retning. I en AMBIT-terminologi fordi det herved bliver lettere for teamet at opretholde mentaliseringen og arbejde fokuseret, målrettet og adaptivt.

Som leder er det desuden vigtigt at kunne understøtte teamets arbejde med netværket. I denne del af ledelsesarbejdet kan det både være hjælpsomt at kunne bidrage til teamets analyser af og handlinger ift. netværket. Men det kan være lige så hjælpsomt at kunne bidrage til, at teamet holder fokus på netværksarbejdet. Her bliver det vigtigt, at lederen oplever legitimitet til at bidrage til teamets fortælling om netværksarbejdet som en integreret del af teamets arbejdsopgaver.

Ud over at understøtte teamets netværksarbejde er det vigtigt, at lederen af et AMBIT-team er opmærksom på at tilegne sig kompetencer ift. selv at navigere i netværket og i organisationen omkring teamet. Med et stærkt netværks- og organisationsarbejde hos lederen udvides og styrkes teamets mulighedsrum. Lederens netværksarbejde fordrer analytiske kompetencer ift. at forstå såvel hierarkier, organisationer og politiske systemer. Og det fordrer praktiske og dialogiske kompetencer ift. at navigere i samarbejdsrelationer på samme niveau som en selv, men også over og under ens eget niveau i organisationen.

I tillæg til alt ovenstående må man som leder af et AMBIT-team også søge at tilegne sig kompetencer ift. at understøtte en læringskultur i teamet. En kultur, hvor der på den ene side er en dyb respekt for forskning og generaliseret viden. Og hvor der på den anden side er en lige så stor respekt for lokalt forankret viden og lokale forhold. Et AMBIT-team må placere sig midt imellem det kaotiske og usystematiske på den ene side og det forudsigelige og strukturerede på den anden⁴ - for hele tiden at lære og tilpasse sig. Som leder af et AMBIT-team må man understøtte disse adaptive læringsprocesser, herunder bidrage til at der skabes eksplicit forbindelse mellem den konkrete virkelighed, teamet står i, og den abstrakte forståelse af virkeligheden, der er mulig.

³ Edmondson (2020).

⁴ Jensen og Vilmar (2024).

Vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling ift proceskompetencer

- Som leder af et AMBIT-team må man forsøge at tilegne sig kompetencer ift. at navigere i og bevæge processer i mennesker, mellem mennesker, i grupper og i netværk.
- I samarbejdet med den enkelte medarbejder er det vigtigt, at lederen tilegner sig kompetencer ift. at navigere i svære indre tilstande.
- I samarbejdet med teamet bliver det vigtigt at kunne se og forstå teamprocesser og forbindelser mellem teammedlemmer, samt være i stand til at gribe ind i og bevæge disse processer.
- I samarbejdet med netværket er det både vigtigt at kunne understøtte teamets eget netværksarbejde, samt navigere i organisationen som leder.
- Som leder må man desuden arbejde med at tilegne sig kompetencer ift. at skabe adaptive læringsrum for teamet og hjælpe dem med at bevæge sig mellem det ustrukturerede og det organiserede.

4. Kompetencer ift. egen mentalisering

For at kunne understøtte mentaliseringen hos den enkelte fagperson, i teamet, i netværket og i teamets læring er det afgørende, at man som leder af et AMBIT-team også betragter sin egen mentalisering som en legitim ledelsesopmærksomhed.

Denne opmærksomhed rummer både en bevidsthed om, at man som leder kan blive følelsesmæssigt påvirket i arbejdet, og en bevidsthed om, at ens egne følelsesmæssige tilstande har en indvirkning på ens mentalisering. Med øget følelsesmæssig intensitet risikerer man – som alle andre mennesker – at få sværere ved at se tingene fra andre perspektiver end ens eget, sværere ved at udvise fleksibilitet og sværere ved at anlægge adaptive problemløsningsstrategier.

Hvornår den enkelte leders mentalisering påvirkes og hvordan det kommer til udtryk, er lige så forskellig som for andre mennesker. I et kompetenceudviklingsforløb for ledere af AMBIT-teams kan med fordel bruges tid på, at den enkelte leder lærer sit eget følelsesliv bedre at kende, herunder fx hvilke situationer, relationer og interaktioner i arbejdslivet, der skaber følelsesmæssig bevægelse. I tillæg til dette kan der arbejdes med, hvordan svingninger i mentalisering kommer til udtryk, både for at udvikle den enkelte leders bevidsthed om egne markører for mentaliseringssvingninger, men også for at øge den enkelte leders bevidsthed om, hvordan vedkommende kan se ud udefra eller kan opleves af andre, når følelserne og mentaliseringen svinger.

Det kan også være hensigtsmæssigt, at der i et kompetenceudviklingsforløb arbejdes med den enkelte leders kendskab til hjælpsomme strategier for egen regulering af følelser og mentalisering. Dette kan gøre det enklere for lederen at genetablere sin mentalisering i situationer, hvor denne udfordres, og dermed understøtte hensigtsmæssige handlinger og udviklende samspil med medarbejdere, team og det bredere netværk.

Vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling ift lederens egen mentalisering

- Det kan være hjælpsomt for ledere at arbejde med kendskab til og bevidsthed om egne følelsesmæssige svingninger af relevans for arbejdet som leder.
- Og det kan være hjælpsomt at arbejde med markører for mentaliseringssvingninger, samt bevidsthed om eget udtryk ifm. svingninger.
- Tillige kan det være hjælpsomt at arbejde med strategier for genetablering af mentalisering.

5. Lederes tænketanke og reguleringsrum

I AMBIT har teamet en afgørende funktion som reguleringsrum og tænketank for den enkelte fagperson⁵. Det er i teamet, følelser og tanker får plads, og det er her fagpersonerne opfordres til at være opmærksomme på hinanden og dele ansvaret for indsatsen.

Ledelse omtales tit som en ensom beskæftigelse. Og meget af ansvaret for og udførelsen af ledelse forankres da også i den konkrete hverdag hos én specifik person – lederen.

Så meget desto vigtigere er det, at ledere af AMBIT-teams overvejer, hvor der er rum for dem til at dele og regulere de følelser, der opstår i arbejdet, og hvor de selv tanker støtte og får kvalificerede, omsorgsfulde og udfordrende perspektiver på deres arbejde. Som for fagpersoner i et AMBIT-team gælder det også ofte for ledere af AMBIT-teams, at arbejdet er følelsesmæssigt krævende. Og ensomhed og følelsesmæssig belastning er ikke en hjælpsom cocktail, hverken for mentalisering eller for ledelsesarbejde.

Fra et AMBIT-perspektiv er det værd at overveje, om lederen af et AMBIT-team ligefrem kan have gavn af et eget team. Et systematisk tilbagevendende sted at vende tanker om arbejdet, dele de følelsesmæssige tilstande, der opstår, og reflektere over mulige perspektiver, strategier og handlinger. Et sted at blive set i sin rolle og med sin person. Et sted, hvor man ikke er alene

⁵ Voss og Egsgaard (2025).

om at stå i de spændingsfelter, der er en naturlig og uundgåelig del af ledelsesarbejdet. Og et sted, hvor man kan se udfordringer fra sin egen praksis spejlet i andres hverdag.

Et kompetenceudviklingsforløb for ledere kan bruges som anledning til at skabe en AMBIT-inspireret ledergruppe: Et tilbud til ledere af AMBIT-teams om at mødes til fælles faglig sparring, refleksion og deling af udfordringer fra hverdagen. Et sådant team kan med fordel benytte redskaber fra AMBIT, fx *At tænke sammen* eller *Disintegrationskemaet*⁶ til at guide og strukturere deres dialoger. For med disse redskaber at understøtte fokuserede dialoger, opretholde opmærksomhed på alle dele af AMBIT-arbejdet, og integrere følelsesmæssige oplevelser i de faglige dialoger om ledelse.

En ledergruppe kan udgøres af ledere fra samme område og fra samme organisation eller på tværs af områder og organisationer. En tydelig kontraktning omkring gruppens funktion og rammerne for deling af informationer er afgørende inden gruppen starter.

Vigtige opmærksomheder ved kompetenceudvikling ift lederes tænketanke og reguleringsrum

- Det kan være hjælpsomt for ledere af AMBIT-teams at overveje, hvor det er muligt for dem selv at søge støtte og sparring.
- Ifm. kompetenceudviklingsforløb for ledere af AMBIT-teams kan overvejes skabelsen af AMBIT-inspirerede ledergrupper til fælles faglig kvalificering af ledelsesarbejdet.
- En ledergruppe kan tage udgangspunkt i redskaber fra AMBIT, der kan hjælpe med at fokusere på alle dele af arbejdet.
- En ledergruppe kan både virke som refleksionsrum og som et sted at dele udfordringer i arbejdet.

Afrunding

Som leder af et AMBIT-team står du – som dine medarbejdere – med en kompleks opgave, der kræver, at du giver alle dele af arbejdet opmærksomhed. Du må forsøge at fokusere på alle kvadranter i AMBIT-hjulet, forsøge at navigere opad, nedad og udad i organisationer, og du må prøve at forstå og navigere i svære tilstande i mennesker og mellem mennesker. Og så kan det være hjælpsomt at lære dig selv at kende og lære strategier til at håndtere dine egne reaktioner i arbejdet.

⁶ Bevington et al (2017).



METODECENTRET
Virkningsfulde løsninger på socialområdet

På de foregående sider har vi forsøgt at skitsere vigtige kompetencer for ledere af AMBIT-teams. Måske kan teksten på en måde opleves som én lang og uoverkommelig remse af kvalifikationer, der skal mestres for at være leder. Dette er ikke intentionen. Mange af de kompetencer, der er diskuteret ovenfor, peger mod menneskelige udviklingsprocesser for den enkelte leder, der kan foregå over et langt lederliv. Teksten er således alene ment som inspiration for dig, der gerne vil tage livtag med læring om ledelse i en AMBIT-kontekst. Vi håber, teksten har givet dig inspiration til opmærksomheder du kan anlægge i det daglige arbejde og måske også næste gang, du har mulighed for at fokusere på din egen læring i ledelsesgerningen.

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.