

Der er skrevet mange bøger om ledelse og organisation, men få beskæftiger sig mere indgående med ledelse i *sociale* organisationer. Sociale organisationer kendetegnes netop ved den vedvarende udfordring, at der mellem mennesker opstår dynamikker – hvilket i det sociale felt altså ikke kun gælder mellem medarbejderne og ledelsen, men også dynamikker mellem borgere, borgere og medarbejdere og medarbejdere og ledelse, som smitter nede fra op såvel som oppe fra ned. Mentalisering i organisationen tilbyder på én gang et tiltrængt overblik og samtidig konkrete handleanvisninger i forhold til de dynamiske processer, der uvægerligt flourer i det sociale felt på både individ, gruppe, ledelses- og organisationsplan.

Bogen er opbygget i to dele. Den første del af bogen er bygget op efter et nærværprincip. Der tages således først udgangspunkt i kernebegreber som mentalisering og tilknytning. Dernæst beskæftiger bogen sig med individet, medarbejderen og de centrale dynamikker, der udspiller sig mellem mennesker, herunder projektioner og parallelle processer, hvormed der tilbydes et sprog for de nonverbale processer, der er et vilkår ved at arbejde i det sociale felt. Derefter "zoomer bogen ud" og beskæftiger sig med, hvordan disse dynamikker manifesterer sig på først gruppeplan og dernæst ledelsesplan. Her tilbydes forståelse såvel som anvisninger for, hvordan man som leder går forrest i at have både borgers, medarbejders såvel som eget og organisationens sind på sinde og sidst tages et helikopterperspektiv på organisationen som helhed og på, hvordan man tilgodeser både opgaven, personen og organisationen.

I bogens anden del får læseren mere praksisrettet indblik i nogle af de konkrete overvejelser, man som leder må gøre sig som led i at implementere og anvende mentalisering i forskellige organisationer, herunder projekt- og NGO-arbejde, døgninstitutionsområdet, det kommunale regi og skolevæsnet. Her tages læseren med helt ind i lederens overvejelser som: hvordan forstår jeg min medarbejders bevægegrunde og fremmer dennes ressourcer og samtidig får min ledelsesmæssige bekymringer på dagsordenen, eller hvordan sikres omtanke for borgeren i tilvejebringelsen af en ny metode, når vi på ledelsesplan i praksis er langt fra kontakten med borgeren?

Formidling og praktisering af en balancegang

Mentalisering i organisationen er først og fremmest en introduktion til perspektivbevidsthed i arbejdet i det sociale felt. Med løbende inddragelse af caseeksempler formår bogen at være nærværende – selv når den bevæger sig op på ledelses- og organisationsplan. Man fornemmer menneskene bag og bogen holder hermed sind på sinde. Samtidig fremmes en væsentlig pointe, nemlig at ledelse og mentalisering per definition er modstridende: det er ikke muligt at have alles sind lige meget på sinde hele tiden og samtidig styre en organisation i en fælles retning. Og samme gælder for selve bogen. Den flittige inddragelse af alsidig teori, flytter til tider fokus fra individet, men netop denne manøvre tilbyder sprog for nogle af de nonverbale dynamikker, der får følelser i kog og gør det svært at mentalisere. Bogen formår herved på fornemste vis at støtte læseren i den svære balancegang mellem følelsesmæssig indlevelse og kognitivt rationale, der netop er afgørende for opbygningen af evnen til mentalisering og sikrer dermed gennemgående at bringe sind på sinde.

Af Line Sangild Thimmer, cand.psych., Center for Mentalisering

