



ANITA OLSEN | RELATIONER & UDVIKLING
info@anitaolsen.dk · 50154200 · anitaolsen.dk

Inspirationsmateriale til studiegrupper

Fire mulige læse- og refleksionsforløb til *Førsproget* og *Rytmen i det relationelle*





Indhold

Hvad er dette inspirationsmateriale?	3
Kapitelresumé af Førsproget	4
Kapitelresumé af Rytmen i det relationelle	6
Kritiske refleksionsark	8
Refleksionsark 1 – Når Førsproget ikke er nok	9
Refleksionsark 2 – Hvad kan mikrodynamik forklare?	10
Refleksionsark 3 – Hvornår skal andre teorier med?	11
Grundforløb – At læse situationen i tre lag	12
Lederforløb – Stemmer i feltet	14
Praksisforløb – Scener, sansning og mikroforskydning	16
Fordybelsesforløb – Fra dissonans til ansvarlig handling	18
Om forfatteren	21
Udvalgte publikationer	21
Kontakt	21



Hvad er dette inspirationsmateriale?

Inspirationsmaterialet er tænkt som støtte til professionelle og studerende, der arbejder med mennesker, samarbejde, ledelse, læring, facilitering, pædagogik, supervision og organisationsudvikling.

Førsproget giver scener og begreber for det, der former samarbejde, før det bliver til tydelige beslutninger, konflikter eller forklaringer. *Rytmen i det relationelle* giver en bredere erkendelsesramme, hvor sansning, dissonans, resonans, magt og ansvar bliver en del af professionel praksis.

De fire forløb

Grundforløb

Primær indgang: de tre lag.

Særligt relevant for: studiegrupper, professionsuddannelser og praktikrefleksion.

Lederforløb

Primær indgang: stemmer i feltet.

Særligt relevant for: lederudvikling, organisationer og facilitering.

Praksisforløb

Primær indgang: scener og mikroforskydninger.

Særligt relevant for: lærere, pædagoger, teams og supervision.

Fordybelsesforløb

Primær indgang: dissonans, magt og ansvar.

Særligt relevant for: diplom, master, supervision og organisationsudvikling.

Anvendelse

Forløbene kan bruges som selvstændige læse- og refleksionsforløb eller som samlet progression. Undervisere kan vælge ét forløb, kombinere dem eller bruge de kritiske refleksionsark som teoretisk diskussionsmateriale i forbindelse med udvalgte scener fra bøgerne.

Mulig arbejds måde i studiegruppen

Tre mulige bevægelser i en mødegang

1. **Begynd i bøgerne:** Læs de angivne kapitler og find scenen eller begrebet.
2. **Undersøg scenen sammen:** Hvad sker der konkret, og hvilke lag, stemmer eller forskydninger er aktive?
3. **Gå til egen praksis:** Deltagerne kan medbringe en tilsvarende situation fra uddannelse, praktik, ledelse, teamarbejde eller organisation.

Vigtig arbejdsregel

En registrering er altid foreløbig. Gruppen arbejder derfor med konkrete tegn i situationen – tempo, respons, deltagelse, pauser og videre bevægelse – før den konkluderer. Sansning bruges som adgang til undersøgelse, ikke som bevis.



Kapitelresumé af Førsproget

DEL I: Fænomenet – Hvad sker der i et samarbejdsrum?

- **Kapitel 1: Når noget ændrer sig i rummet.** Hvad er det, vi overser, mens samarbejde former sig? Et møde kan se roligt og effektivt ud, mens noget afgørende allerede glider forbi. Kapitlet viser, hvordan samarbejde formes af det, der sker omkring indholdet – i tempo, adgang og deltagelse – og at det, der mangler, ofte er et øjeblik i rummet.
- **Kapitel 2: Stemning som bevægelse.** Hvad er stemning præcist, og hvad er det ikke? Stemning defineres ikke som atmosfære eller følelse, men som en bestemt type bevægelse der regulerer adgangen til deltagelse – og dermed påvirker, hvad der kan siges, undersøges og besluttet.
- **Kapitel 3: Når stemning ændrer deltagelse.** Hvad gør stemning ved et rum i praksis? Et rum kan være venligt og effektivt og alligevel lukket for visse former for deltagelse. Kapitlet undersøger konkret, hvad det vil sige, at stemning åbner eller lukker – ikke som oplevelse, men som betingelse for, hvad der kan bringes ind.
- **Kapitel 4: Mikro-bevægelser i samarbejde.** Hvor kan stemning ses? Fokus flyttes til de konkrete tegn: tempo, pauser, respons og opmærksomhed. Det er i disse mikrobevægelseres mønstre, at stemningens retning træder frem.
- **Kapitel 5: Registrering af samarbejdets dynamik.** Hvem "ejer" det, man registrerer – én selv, relationen eller rummet? Tre lag introduceres: det personlige, det relationelle og det systemiske. Fejlblandingen af disse lag er kilden til mange upræcise handlinger i samarbejde.

DEL II: Registrering – Hvordan kan man se det?

- **Kapitel 6: At registrere bevægelsen.** Hvad vil det sige at registrere frem for at forklare? Registrering er en disciplineret tilbageholdenhed – at holde det, man mærker, åbent længe nok til at se, hvad der faktisk sker. Sansning er information, ikke facit.
- **Kapitel 7: At placere det du registrerer.** Er det et vilkår, mit eget lag, eller en fælles bevægelse? Tre spørgsmål hjælper til at placere registreringen præcist, så handlingen kan rettes mod det rigtige niveau.
- **Kapitel 8: Når læsningen rammer forkert.** Hvad sker der, når man ser for meget eller for sikkert? Hurtig enighed er ikke altid fælles retning, ro er ikke altid tegn på at noget fungerer, og arbejdet er ikke at være fejlfri, men at opdage hvornår læsningen ikke holder.
- **Kapitel 9: Aflæsning som praksis.** Hvad er præcision, hvis det ikke er sikkerhed? Præcision er bevægelighed: at registrere, placere, aflæse og justere. Fejl er ikke modsætningen til præcision – de er en del af den.

DEL III: Regulering – Hvordan arbejder man i det?

- **Kapitel 10: Øjeblikket hvor noget kan forskydes.** Hvad er den mindste handling der kan ændre bevægelsen? Der opstår øjeblikke i samarbejde, hvor én lille handling – en pause, et spørgsmål – kan ændre rummets videre retning. Det er her regulering tager afsæt.
- **Kapitel 11: Små forskydninger.** Hvad består en forskydning konkret i? En forskydning arbejder i tre dimensioner: tempo, opmærksomhed og adgang. Den løser ikke situationen, men ændrer betingelsen for, hvad der kan ske.
- **Kapitel 12: Regulering som magt i miniature.** Er regulering neutral? Regulering er aldrig neutral – den påvirker hvem der høres, hvad der samles op og hvad der glider forbi. Selv tilsyneladende uskyldige handlinger former mulighedsrummet.



- **Kapitel 13: Hvad regulering gør ved et rum.** Hvad sker der over tid, hvis de samme regulerer? Gentagelse gør regulering til mønster og struktur. Rum lærer, hvem der holder, samler og bærer – og bliver afhængige af det.
- **Kapitel 14: Rolle og mandat.** Hvad afgør om en regulering bliver taget op? De samme ord virker forskelligt afhængigt af, hvem der siger dem. Mandat er ikke kun formelt – det genkendes og vedligeholdes i rummet.

DEL IV: Fælles praksis – Når rummet begynder at bære arbejdet

- **Kapitel 15: Fra individuel sansning til delt opmærksomhed.** Hvad kræves for at en privat registrering kan blive fælles? Tre led: noget registreres, sættes i foreløbig form, og andre tager det op. Delbarhed kræver mod og åbenhed i formen – ikke sikkerhed.
- **Kapitel 16: Når regulering bliver fælles.** Hvad sker der, når flere bærer opmærksomheden? Når regulering begynder at cirkulere frem for at ligge hos én, bliver samarbejdet mindre afhængigt og mere robust. Det er tegnet på begyndende fælles praksis.
- **Kapitel 17: Når det fælles endnu ikke findes.** Hvad gør man, hvis rummet ikke tager det foreløbige op? Tålmodighed og gentagelse er vigtigere end gennembrud. Holdes forskydningerne små nok, kan rummet begynde at genkende dem – uden at gå i forsvar.



Kapitelresumé af Rytmen i det relationelle

Første bevægelse: Fra sansning til erkendelse

- **Kapitel 1: Relationel epistemologi.** Hvad tæller som viden i ledelse? Det relationelle er ikke bare kontekst for viden – det er stedet, hvor viden opstår. Et opgør med industrisamfundets syn på ledelse som styring og kontrol.
- **Kapitel 2: Den tredelte erkendelsesstruktur.** Hvordan opstår erkendelse i tre lag? Det personlige (krop og fornemmelse), det relationelle (det mellemliggende) og det systemiske (mønstre og strukturer) væves altid sammen. Ledelse kræver rytmesans på tværs af alle tre.
- **Intermezzo: Tre stemmer i det relationelle felt.** Hvad bærer systemet, lederen og medarbejderen i sig – usagt? Tre poetiske stemmer viser, hvad der gentager sig i feltet: systemets usynlighed, lederens tilbageholdenhed og medarbejderens tavse tilpasning.
- **Kapitel 3: Stemning som erkendelse.** Kan stemning være en kilde til viden? Stemning er ikke et blødt sidefænomen – det er data om feltets tilstand. Sansende opmærksomhed på stemning er en legitim og nødvendig del af ledelse.
- **Kapitel 4: Ledelse i praksis.** Hvad kræver det af lederen at tage det sansede alvorligt? To lederbevægelser i samme rum illustrerer forskellen: at lukke feltet eller åbne det for svar. Resonansledelse er deltagelse, ikke styring.
- **Kapitel 5: Organisationen som sansende og relationelt felt.** Hvad er en organisation, hvis man ser den som felt? Organisationen er ikke kun struktur og KPI'er, men et felt af delt opmærksomhed – synligt i mikrobevægelser, rytmer og stemninger.
- **Kapitel 6: Organisationen som følelsesmæssigt felt.** Hvad sker der, når følelser ikke kun er individuelle? Emotionelle loops opstår i gentagelserne mellem mennesker og stabiliserer sig som organisatoriske mønstre. Resonansledelse skaber betingelser for, at følelser kan bevæge sig.
- **Kapitel 7: Stemningens rytmer og kulturens loops.** Hvornår bliver en stemning til kultur? Det, der gentager sig, begynder at sætte sig – i kroppe, i rytmer og i det, der opleves som "sådan er det bare." Kultur er ikke noget abstrakt, men det, der gentages.
- **Kapitel 8: Ledelse i spændingsfelter.** Hvilke konkrete spændinger opstår, når ledelse er relationel? Fem praksisnære spændingsfelter beskrives: ensidig kontakt, strukturel modstand, det sansede uden stemme, stressede rytmer og forsvunden resonans.

Anden bevægelse: Fra erkendelse til fælles erkendelse

- **Kapitel 9: Relationel dissonans.** Hvad er det, der går ud af takt, før vi forstår det? Relationel dissonans er et brud i samspillet rytme – ikke i holdninger, men i kontaktens selvfølgelighed. Jo tidligere det registreres, desto mere kan det bruges konstruktivt.
- **Kapitel 10: Social resonans.** Hvad regulerer, hvem og hvad der høres? Social resonans er feltets implicite kalibrering af, hvad der får gensvar og intensitet. Det er ikke enighed, men den rytme, hvori fællesskabet mærker hvad der kalder på fortsættelse.
- **Kapitel 11: Relationel kognition.** Kan tænkning opstå mellem mennesker? Erkendelse er ikke altid individuel – den opstår i samspillet timing, pauser og gensidige orientering, før nogen enkeltperson kan siges at eje den.
- **Kapitel 12: Kontekstuelt aktiveret energi.** Hvornår bliver noget handlingsbart? Det er det præcise øjeblik, hvor en forskel bliver virksom nok til at handling opstår – ikke som begejstring, men som mulighed der åbner sig i feltet.



- **Kapitel 13: Transformativ dissonans.** Hvad sker der, når selve rammen holder op med at virke? Transformativ dissonans er ikke blot uro – det er tegnet på at den eksisterende meningsramme er ved at miste sin bæreevne. Det er ikke krise, men overgang.
- **Kapitel 14: Transformativ resonans.** Hvornår begynder noget nyt at bære? Efter transformativ dissonans kan en ny organiseringslogik begynde at stabilisere sig – ikke som beslutning, men som en ny rytme der koordinerer handling, før den er fuldt forklaret.
- **Kapitel 15: Feltets responsivitet.** Er der forskel på reaktion og virkning? Et felt kan reagere livligt i øjeblikket uden at lade noget sætte spor. Feltets responsivitet handler om, hvilke forskelle der faktisk ændrer systemets videre organisering.

Tredje bevægelse: Fra erkendelse til ansvarlig handling

- **Kapitel 16: Modstand og tvivl i praksis.** Hvad er modstand egentlig et tegn på? Modstand er sjældent lig med at være imod. Det er et svar fra feltet – personlig, relationel og systemisk – som kalder på opmærksomhed frem for styring.
- **Kapitel 17: Magt og nærvær i feltet.** Hvordan virker magt, før beslutninger træffes? Magt viser sig i tempo, stemning og hvem der høres – tre former for magt (formel, uformel og stemningsmagt) er altid i spil. At bære magt ansvarligt kræver bevidsthed om sin krops virkning.
- **Kapitel 18: Etik og ansvar i resonansledelse.** Hvad er etik, når din tilstedeværelse allerede regulerer rummet? Etik er ikke regler – det er at tage ansvar for sin virkning, sin position og de mønstre man skaber. Resonans kan glide over i subtil styring, hvis den ikke bæres med gennemsigtighed.

Fjerde bevægelse: Fra handling til levende praksis

- **Kapitel 19: At træne opmærksomhed i det levende felt.** Hvordan sanser man mere præcist? Konkrete sansningslinser og perspektivskift gør opmærksomhed til en praksis – ikke diffus intuition, men disciplineret registrering af det, der sker, *mens* det sker.
- **Kapitel 20: At arbejde med det, der skurrer.** Hvad gør man med dissonans, når den opstår? Man bliver i den – ikke passivt, men opmærksomt. Dissonans er et kompas, ikke et problem der skal fjernes.
- **Kapitel 21: Når feltet begynder at bære.** Hvornår skal lederen træde til – og hvornår tilbage? Timing er kernen: at genkende hvornår noget er ved at vise sig, hvornår det samler sig, og hvornår det bærer – uden at overtage det.
- **Kapitel 22: At arbejde med forandring i praksis.** Hvad gør man, når det er rammen og ikke relationen der kalder? Forandring begynder ikke med løsninger, men med at slippe det der ikke længere virker – og lytte til feltets svar på små, præcise brud i rytmen.
- **Kapitel 23: Begreberne i daglig ledelse.** Hvornår lever begreber – og hvornår er de bare ord? Begreber virker ikke fordi man bruger dem, men fordi de ændrer hvad man ser. Gentagelse og tilbagekommen er det, der gør dem til levende praksis.



Kritiske refleksionsark

De følgende refleksionsark gælder på tværs af alle fire forløb. De skal ikke bruges til at afvise mikrodynamik, men til at kvalificere brugen af den. Når en situation kalder på analyse af magt, kultur, kommunikation, ramme, mandat eller ansvar, skal mikrodynamikken ikke stå alene.

Brug: Vælg ét refleksionsark ad gangen efter arbejdet med en scene eller case. Arkene er ikke facit, men kritiske spørgsmål, der kan udvide samtalen.



Refleksionsark 1 – Når Førsproget ikke er nok

Arbejdssætning: *Førsproget* arbejder med det, der former samarbejde, mens det endnu er i bevægelse. Men bogen må ikke bruges til at overhøre det, der allerede er tydeligt.

Bruges efter arbejdet med en scene eller case

- ✓ Er det, vi undersøger, stadig før-sprogligt – eller er det allerede sagt?
- ✓ Er der tale om stemning – eller om ramme, mandat, konflikt eller beslutning?
- ✓ Kan den, der læser rummet, korrigeres?
- ✓ Hvem har ret til at sige: Nej, det er ikke stemning; det er en konkret indvending?
- ✓ Er vi ved at regulere rummet, fordi det faktisk kalder på opmærksomhed – eller fordi nogen undgår at tage ansvar?
- ✓ Hvad skal her reguleres, og hvad skal besluttet?
- ✓ Hvad skal mærkes finere, og hvad skal siges tydeligere?

Formål: Arket hjælper gruppen med at skelne mellem det, der stadig skal sanses og undersøges, og det, der allerede kalder på ramme, mandat, ansvar eller beslutning.



Refleksionsark 2 – Hvad kan mikrodynamik forklare?

Mikrodynamik er ikke en samlet teori om samarbejde. Det er et præcisionsniveau. Det kan vise, hvordan noget bliver virksomt i situationen, men ikke altid forklare, hvor det kommer fra.

Bourdieu: felt, kapital og adgang

Spørgsmål: Når en deltager ikke får adgang til det fælles, skyldes det så en mikrodynamisk forskydning – eller en allerede eksisterende fordeling af status, sprog, titel, erfaring og legitimitet?

Kritisk pointe: Mikrodynamik kan vise, hvordan adgang fordeles i øjeblikket, men ikke alene forklare, hvorfor adgangen allerede er ulige fordelt.

Foucault: diskurs, norm og definitionsmagt

Spørgsmål: Er det, der kan siges i rummet, bestemt af øjeblikkets stemning – eller af stærkere diskurser om professionalitet, effektivitet, loyalitet, robusthed, ansvar eller ledelse?

Kritisk pointe: Mikrodynamik kan vise, hvordan magt bliver mærkbar i respons, tavshed og adgang, men den kan ikke erstatte analyse af diskurs og definitionsmagt.

Luhmann: kommunikation og tilknytning

Spørgsmål: Når vi siger, at rummet lukker, er det så en faktisk social bevægelse – eller en professionel fortolkning?

Kritisk pointe: Sansning er ikke bevis. En registrering må kunne forbindes til konkrete forskydninger i respons, deltagelse og kommunikationens videre mulighed.

Bateson: rammer og metakommunikation

Spørgsmål: Hvordan ved vi, hvilken ramme en pause, et ja, et blik eller en stilhed skal forstås indenfor?

Kritisk pointe: Man læser aldrig mikrobevægelser isoleret. Tegn får betydning inden for en ramme, og rammen må kunne undersøges.



Refleksionsark 3 – Hvornår skal andre teorier med?

Nogle situationer kræver, at vi også undersøger gruppeforsvar, kultur, meningsskabelse, dialog, magt, ansvar og rammer. Brug dette ark, når en scene eller case ikke kan forstås tilstrækkeligt gennem mikrodynamik alene.

Bion: gruppeforsvar og undgåelse

Spørgsmål: Når en gruppe hurtigt bliver enig, er det så en mikrodynamisk lukning – eller et gruppeforsvar mod ubehag, konflikt eller usikkerhed?

Kritisk pointe: Mikrodynamik kan vise, at gruppen lukker, men gruppepsykologien kan hjælpe med at forstå, hvad gruppen lukker sig omkring – eller væk fra.

Schein: kultur og lærte mønstre

Spørgsmål: Er det, der sker i rummet, en lokal bevægelse – eller en gammel kultur, der gentager sig?

Kritisk pointe: Mikrodynamik viser kulturen i øjeblikket, men forklarer ikke alene kulturens historiske dannelse.

Weick: meningsskabelse undervejs

Spørgsmål: Hvornår hjælper regulering gruppens meningsskabelse – og hvornår afbryder den noget, der selv var ved at tage form?

Kritisk pointe: Regulering er altid et indgreb. Også et lille spørgsmål kan ændre den mening, der var ved at opstå.

Bakhtin og Isaacs: dialog og flerstemmighed

Spørgsmål: Når nogen regulerer adgang til deltagelse, hvem afgør så, hvad bedre deltagelse er?

Kritisk pointe: Regulering må forstås etisk, ikke kun metodisk. Den professionelle er ikke neutral, men deltager i det felt, hun regulerer.

Samlet arbejdsætning: Vi begynder med mikrodynamikken, men vi stopper ikke dér, hvis situationen kalder på analyse af magt, kultur, ramme, beslutning eller ansvar.



Grundforløb – At læse situationen i tre lag

Formål: At give studerende og praktikere et grundsporg for at se situationer i det personlige, relationelle og systemiske lag.

Udbytte

Du får et sprog for det, du allerede registrerer, men måske endnu ikke kan placere.

Grundforløbet henvender sig til deltagere, der kan mærke, at “noget sker i rummet”, men endnu ikke har et præcist sprog for det eller mangler at kunne placere det i det personlige, relationelle og systemiske lag. Det er ofte mennesker tidligt i professionel praksis, eller erfarne praktikere der savner et mere nuanceret refleksionssprog.

Typiske profiler

Lærerstuderende, pædagogstuderende, sygeplejestuderende, socialrådgiverstuderende, psykologstuderende, diplomstuderende tidligt i forløbet.

Også relevant for

Nye teamkoordinatorer, praktikvejledere, medarbejdere i tværfaglige samarbejder, frivilligkoordinatorer.

Typiske spørgsmål

Hvorfor lukkede mødet egentlig? · Var det mig, eller skete der faktisk noget i gruppen? · Hvordan skelner jeg mellem det personlige og det systemiske?

Hvad forløbet kan åbne for

Et observationssprog · Mindre privatisering af sansning · Større præcision i deltagelse og refleksion.

Primære kapitler

Fra Førsproget:

Forord
Kap. 1: Når noget ændrer sig i rummet
Kap. 2: Stemning som bevægelse
Kap. 3: Når stemning ændrer deltagelse
Kap. 5: Registrering af samarbejdets dynamik
Kap. 6: At registrere bevægelsen
Kap. 7: At placere det du registrerer

Fra Rytmen i det relationelle:

Invitation: Det, du mærker, har navn
Kap. 1: Relationel epistemologi
Kap. 2: Den tredelte erkendelsesstruktur
Kap. 3: Stemning som erkendelse

Brug Rytmen i det relationelles tredelte erkendelsesstruktur som analyseredskab.

Hvorfor disse kapitler?

Grundforløbet giver den bærende forståelse: at det, der mærkes i en situation, ikke nødvendigvis kun er privat, men kan være information fra et relationelt eller systemisk felt. *Førsproget* giver den konkrete iagttagelse af tempo, pauser, stemning og deltagelsesadgang, mens *Rytmen i det relationelle* giver den erkendelsesmæssige ramme med de tre lag.



De fire grundelementer

Grundforløbet arbejder med fire bærende begreber. De syv begreber fra *Rytmen i det relationelles* anden bevægelse introduceres først i fordybelsesforløbet, når deltagerne allerede kan placere det, de registrerer.

1. **Mikrodynamik:** Det, der former samarbejdet, mens det sker – før det stabiliserer sig i beslutninger, forklaringer eller mønstre.
2. **Stemning som bevægelse:** Ikke "hvordan rummet føles", men hvad stemningen gør muligt eller umuligt – hvad der bliver lettere at sige, og hvad der bliver sværere.
3. **Deltagelsesadgang:** Hvem får adgang til at bidrage? Hvad bliver samlet op? Hvad glider forbi? Adgang til deltagelse er ikke givet – den formes løbende i situationen.
4. **De tre erkendelseslag:** Hvad sker der i mig? (det personlige lag). Hvad sker der mellem os? (det relationelle lag). Hvad sker der i rammen/systemet? (det systemiske lag).

Forslag til mødegange

Møderne tager afsæt i bogens scener, cases, refleksionsøvelser og praksiseksempler.

Arbejds måde: Begynd med bogens scene som læsecase, og brug derefter egen praksiscase som undersøgelsesfelt.

Møde 1: Når noget ændrer sig

Læs: *Førsproget* kap. 1 og *Rytmen i det relationelle*: Invitation – Det, du mærker, har navn.

Arbejde: Find scenen med mødet, der slutter, uden at beslutningen bliver båret. Deltagerne medbringer selv en situation, hvor noget ikke blev fælles.

Møde 2: Stemning og deltagelse

Læs: *Førsproget* kap. 2–3 og *Rytmen i det relationelle* kap. 3.

Arbejde: Undersøg, hvad stemning gør ved deltagelsesadgang. Hvad bliver lettere at sige? Hvad bliver sværere?

Møde 3: De tre lag

Læs: *Førsproget* kap. 5 og *Rytmen i det relationelle* kap. 1, 2.

Arbejde: Kortlæg en situation i det personlige, relationelle og systemiske lag. Brug *Rytmen* kap. 1–2 til at give den erkendelsesmæssige ramme.

Møde 4: At registrere og placere

Læs: *Førsproget* kap. 6–7 og *Rytmen i det relationelle* kap. 2.

Arbejde: Øv forskellen mellem: jeg mærker, der sker mellem os, og systemet/rammen former situationen.

Eventuelle supplerende kapitler

Førsproget kap. 8 er godt, hvis forløbet skal træne ydmyghed i fortolkning. *Rytmen i det relationelle* kap. 23 kan bruges, hvis gruppen vil samle begreberne i daglig praksis.



Lederforløb – Stemmer i feltet

Formål: At undersøge ledelse som sansende, ansvarsbærende praksis, hvor systemets krav, lederens ansvar og deltagernes stemmer virker samtidig.

Udbytte

Du får større præcision i de øjeblikke, hvor du kan vælge at handle, afvente eller regulere.

Forløbet henvender sig til deltagere med faktisk mandat og reguleringsmagt – deltagere, der står i situationer, hvor deres tempo, opsamlinger og stilhed former feltet. Spørgsmålet er ikke primært "hvordan faciliterer jeg et møde?" men "hvad gør min måde at være leder på ved feltet?"

Typiske profiler

Mellemledere, skoleledere, institutionsledere, rektorer, afdelingsledere i sundhedsvæsenet, HR-partnere, teamledere, projektledere.

Også relevant for

Konsulenter, procesfacilitatorer, organisationspsykologer, supervisionstrænede ledere.

Typiske spørgsmål

Hvornår skal jeg regulere – og hvornår skal jeg lade feltet arbejde? · Hvornår bliver min hjælp til overstyring?
· Hvad er mit mandat egentlig her?

Hvad forløbet kan åbne for

Mere præcis dømmekraft · Større sensitivitet for feltresponsivitet · Stærkere etik omkring regulering og magt · Mindre automatisk handletrang.

Primære kapitler

Fra Førsproget:

Kap. 1: Når noget ændrer sig i rummet
Kap. 3: Når stemning ændrer deltagelse
Kap. 4: Mikro-bevægelser i samarbejde
Kap. 8: Når læsningen rammer forkert
Kap. 10: Øjeblikket hvor noget kan forskydes
Kap. 12: Regulering som magt i miniature
Kap. 13: Hvad regulering gør ved et rum
Kap. 14: Rolle og mandat

Fra Rytmen i det relationelle:

Intermezzo: Tre stemmer i det relationelle felt
Kap. 4: Ledelse i praksis
Kap. 8: Ledelse i spændingsfelter
Kap. 9: Relationel dissonans
Kap. 12: Kontekstuelt aktiveret energi
Kap. 15: Feltets responsivitet
Kap. 16: Modstand og tvivl i praksis
Kap. 17: Magt og nærvær i feltet
Kap. 18: Etik og ansvar i resonansledelse



Hvorfor disse kapitler?

Lederforløbet skal ikke kun handle om mikrodynamik, men om ansvar, stemmer, magt og beslutning. *Rytmen i det relationelles* Intermezzo med de tre stemmer kan bruges til at høre systemets, lederens og deltagerens pres samtidig. *Førsproget* fungerer som praksisnær modvægt: Hvad sker der faktisk i rummet? Hvornår lukker samtalen? Hvad gør regulering ved deltagelsen? Kap. 12 og 15 fra *Rytmen i det relationelle* giver lederen begreber for, hvad der er i spil i feltet, og hvornår det er responsivt over for regulering. Her forstås feltets responsivitet ikke som empati, harmoni eller en oplevelse af, at gruppen "føles åben". Begrebet bruges til at undersøge, om feltet faktisk optager forskelle som meningsbærende, og om de får konsekvens for den videre organiseringsproces.

Forslag til mødegange

Møderne tager afsæt i bogens scener, cases, refleksionsøvelser og praksiseksempler.

Arbejds måde: Begynd med bogens scene som læsecase, og brug derefter egen praksiscase som undersøgelsesfelt.

Møde 1: Systemets stemme

Læs: *Rytmen i det relationelle* Intermezzo og *Førsproget* kap. 1.

Arbejde: Scene: Mødet, der lukker med "så er vi enige", selv om noget ikke blev fælles. Hvad siger systemets stemme? Hvad vil systemet beskytte?

Møde 2: Lederens stemme

Læs: *Rytmen i det relationelle* kap. 4 og 8 samt *Førsproget* kap. 3–4.

Arbejde: Scene: En leder mærker, at tempoet stiger, men går videre. Hvad mærker lederen? Hvornår er det ansvar at stoppe op, og hvornår bliver det overstyring?

Møde 3: Deltagerens eller medarbejderens stemme

Læs: *Rytmen i det relationelle* kap. 9 og 16 samt *Førsproget* kap. 8.

Arbejde: Scene: Den deltager, der har en uklar reservation, men ikke når at få den formuleret. Hvordan kan modstand og tvivl læses som information frem for besvær?

Møde 4: Magt, mandat og ansvar

Læs: *Rytmen i det relationelle* kap. 12, 15, 17–18 samt *Førsproget* kap. 10, 12, 13 og 14.

Arbejde: Scene: En leder eller facilitator regulerer rummet gennem opsamling, tempo eller spørgsmål. Brug kap. 12 og 15 til at undersøge, hvad der er kontekstuel aktivitet i feltet, og om feltet er responsivt. Hvad gør reguleringen ved rummet? Hvad har lederen mandat til?

Eventuelle supplerende kapitler

Rytmen i det relationelle kap. 23 kan bruges som operationel afslutning.



Praksisforløb – Scener, sansning og mikroforskydning

Formål: At træne lærere, pædagoger, undervisere, vejledere og teams i at opdage mikrobevægelser og arbejde med små, præcise handlinger.

Udbytte

Du får konkrete mikrohandlinger til at arbejde med deltagelse, tempo og retning i praksis.

Forløbet henvender sig til praktikere, der allerede arbejder direkte i levende relationelle situationer – ikke primært ledere, men professionelle, der regulerer mikroøjeblikke konstant og sjældent får mulighed for at undersøge det systematisk.

Typiske profiler

Lærere, pædagoger, terapeuter, vejledere, undervisere, sygeplejersker, sundhedsplejersker, AKT-vejledere, SSP-medarbejdere, familiebehandlere.

Også relevant for

Facilitatorer, teammedarbejdere i komplekse samarbejder.

Typiske spørgsmål

Hvornår skal jeg vente? · Hvornår skal jeg samle? · Hvordan åbner man for noget ufærdigt? · Hvordan skaber man reel deltagelsesbredde?

Hvad forløbet kan åbne for

Mikroforskydninger som praksis · Mere præcis sansning · Bedre timing i interventioner · Mindre overregulering · Større forståelse for deltagelsesadgang.

Primære kapitler

Fra *Førsproget*:

Kap. 1: Når noget ændrer sig i rummet
Kap. 3: Når stemning ændrer deltagelse
Kap. 4: Mikro-bevægelser i samarbejde
Kap. 6: At registrere bevægelsen
Kap. 9: Aflæsning som praksis
Kap. 10: Øjeblikket hvor noget kan forskydes
Kap. 11: Små forskydninger
Kap. 13: Hvad regulering gør ved et rum

Fra *Rytmen i det relationelle*:

Kap. 3: Stemning som erkendelse
Kap. 9: Relationel dissonans
Kap. 10: Social resonans
Kap. 11: Relationel kognition
Kap. 19: At træne opmærksomhed i det levende felt
Kap. 20: At arbejde med det, der skurrer
Kap. 21: Når feltet begynder at bære

Hvorfor disse kapitler?

Praksisforløbet er det mest konkrete. Deltagerne begynder i scener fra *Førsproget* og finder derefter tilsvarende situationer fra egen praksis. *Rytmen i det relationelle* giver dybde til det, deltagerne mærker: dissonans, resonans, relationel kognition og træning af opmærksomhed.



Forslag til mødegange

Møderne tager afsæt i bogens scener, cases, refleksionsøvelser og praksiseksempler.

Arbejds måde: Begynd med bogens scene som læsecase, og brug derefter egen praksiscase som undersøgelsesfelt.

Møde 1: Når noget ændrer sig i rummet

Læs: *Førsproget* kap. 1 og *Rytmen i det relationelle* kap. 9.

Arbejde: Scene: Mødet, der slutter, uden at beslutningen bliver båret. Egen praksis: En klasse, en børnegruppe, et team eller et forældremøde, hvor noget ikke blev fælles.

Møde 2: Når stemning ændrer deltagelse

Læs: *Førsproget* kap. 3–4 og 6 samt *Rytmen i det relationelle* kap. 3.

Arbejde: Scene: Det rolige, effektive møde, hvor det bliver lettere at bekræfte end at bringe forbehold ind. Brug kap. 6 til at øve registrering af, hvad der faktisk bevæger sig i rummet. Egen praksis: En situation med ro, men ikke reel deltagelsesbredde.

Møde 3: Når pausen arbejder

Læs: *Førsproget* kap. 10–11 og *Rytmen i det relationelle* kap. 19.

Arbejde: Scene: Læreren, der lader stilheden stå, så en elev kan sige: Jeg ved ikke, om det er rigtigt, men ... Egen praksis: En situation, hvor pausen blev fyldt for hurtigt eller fik tid.

Møde 4: Når høj energi gør rummet smallere

Læs: *Førsproget* kap. 3–4 og 9 samt *Rytmen i det relationelle* kap. 10–11.

Arbejde: Scene: Projekt mødet med høj energi, mange ideer og uklar retning. Brug kap. 10–11 til at undersøge social resonans og relationel cognition i situationen. Egen praksis: En situation med meget aktivitet, men lav fælles orientering.

Supplerende: *Rytmen i det relationelle* kap. 12 og 15 kan inddrages, hvis gruppen har erfaring med facilitering, ledelse eller supervision.

Møde 5: Fra observation til mikroforskydning

Læs: *Førsproget* kap. 13 og *Rytmen i det relationelle* kap. 20–21.

Arbejde: Deltagerne formulerer egne mikrohandlinger: vente, samle, spørge, sænke tempo, åbne for det ufærdige, markere at noget ikke er båret.

Eventuelle supplerende kapitler

Førsproget kap. 15 er særligt godt, hvis forløbet skal ende i fælles teampraksis. *Rytmen i det relationelle* kap. 23 kan bruges til at samle begreberne i daglig praksis.



Fordybelsesforløb – Fra dissonans til ansvarlig handling

Formål: At arbejde dybere med dissonans, magt, etik, ansvar, mandat og fælles praksis.

Udbytte

Du får større kapacitet til at arbejde ansvarligt i det, der endnu ikke har fundet form.

Det mest krævende forløb. Forløbet henvender sig til deltagere, der allerede arbejder refleksivt og kan registrere mikrodynamik – og som nu vil arbejde med transformation, magt, etik, dissonans og ansvar i komplekse felter. Her kan man ikke nøjes med "jeg mærker noget" – deltagerne skal kunne placere det, undersøge det og holde spændinger åbne uden hurtig lukning.

Typiske profiler

Erfarne ledere, organisationskonsulenter, supervisorer, professionelle psykologer, diplom- og masterstuderende, coachuddannede konsulenter, arbejdsmiljørepræsentanter med reflektiv erfaring.

Også relevant for

Proceskonsulenter, ledelsesundervisere, facilitatorer, organisationsudviklere.

Typiske spørgsmål

Hvornår er dissonans adgang til transformation? · Hvornår bliver regulering magt? · Hvordan ved man, om feltet er responsivt? · Hvordan arbejder man ansvarligt med noget, der endnu ikke er stabiliseret?

Hvad forløbet kan åbne for

Avanceret refleksionskapacitet · Større etisk præcision · Evne til at arbejde uden for hurtig stabilisering · Sprog for transformativ proces.

Primære kapitler

Fra Førsproget:

Kap. 7: At placere det du registrerer
Kap. 8: Når læsningen rammer forkert
Kap. 10: Øjeblikket hvor noget kan forskydes
Kap. 12: Regulering som magt i miniature
Kap. 13: Hvad regulering gør ved et rum
Kap. 14: Rolle og mandat
Kap. 15: Fra individuel sansning til delt opmærksomhed
Kap. 16: Når regulering bliver fælles
Kap. 17: Når det fælles endnu ikke findes.

Fra Rytmen i det relationelle:

Kap. 9: Relationel dissonans
Kap. 10: Social resonans
Kap. 11: Relationel kognition
Kap. 12: Kontekstuel aktiveret energi
Kap. 13: Transformativ dissonans
Kap. 14: Transformativ resonans
Kap. 15: Feltets responsivitet
Kap. 16: Modstand og tvivl i praksis
Kap. 17: Magt og nærvær i feltet
Kap. 18: Etik og ansvar i resonansledelse
Kap. 20: At arbejde med det, der skurrer
Kap. 22: At arbejde med forandring i praksis.



Hvorfor disse kapitler?

Fordybelsesforløbet er det mest krævende. Her handler det ikke kun om at se mikrobevægelser, men om at arbejde med det, der skurrer, og hvad det kalder på af ansvar. Forløbet kobler *Førsprogets* kapitler om fejllæsning, regulering, magt, rolle og mandat med *Rytmen i det relationelles* fulde anden bevægelse: fra social resonans og relationel kognition (kap. 10–11) over kontekstuel aktiveret energi (kap. 12) til transformativ dissonans og resonans (kap. 13–14) og feltets responsivitet (kap. 15) – samt *Rytmen i det relationelles* kapitler om magt, etik og ansvar. I arbejdet med feltets responsivitet undersøges ikke, om rummet føles harmonisk, empatisk eller åbent. Spørgsmålet er, om en forskel faktisk bliver optaget som meningsbærende og får lov at sætte spor i feltets videre organisering.

Forslag til mødegange

Møderne tager afsæt i bogens scener, cases, refleksionsøvelser og praksiseksempler.

Arbejds måde: Begynd med bogens scene som læsecase, og brug derefter egen praksiscase som undersøgelsesfelt.

Møde 1: At placere det skurrende

Læs: *Førsproget* kap. 7–8 og *Rytmen i det relationelle* kap. 9.

Arbejde: Hvad er personlig uro, relationel dissonans, systemisk pres eller strukturelt vilkår?

Møde 2: Når dissonans kan blive transformativ

Læs: *Førsproget* kap. 10 og *Rytmen i det relationelle* kap. 10–14.

Arbejde: Hvornår er dissonans bare støj, og hvornår er den adgang til noget, feltet endnu ikke kan sige? Brug kap. 10–11 til at undersøge, hvordan social resonans og relationel kognition kan understøtte eller åbne for et transformativt skift. Brug kap. 12 til at undersøge kontekstuel aktiveret energi, og kap. 13–14 til at undersøge transformativ dissonans og transformativ resonans.

Møde 3: Regulering, magt og mandat

Læs: *Førsproget* kap. 12, 13 og 14 samt *Rytmen i det relationelle* kap. 16 og 17.

Arbejde: Hvem har magt til at stoppe, samle, åbne eller lukke? Brug kap. 16 til at undersøge, hvordan modstand og tvivl læses i reguleringsøjeblikket. Hvad må man regulere? Hvad må man ikke overtage?

Møde 4: Etik og ansvar

Læs: *Førsproget* kap. 13 og *Rytmen i det relationelle* kap. 18.

Arbejde: Hvad gør min handling ved rummet? Hvad bliver muligt for andre? Hvad bliver mindre muligt?

Møde 5: Fra individuel sansning til fælles opmærksomhed

Læs: *Førsproget* kap. 15–16 og *Rytmen i det relationelle* kap. 15.

Arbejde: Hvordan bliver det, én mærker, til noget, gruppen kan undersøge uden at gøre det til sandhed?



Møde 6: Når det fælles endnu ikke findes

Læs: *Førsproget* kap. 17 og *Rytmen i det relationelle* kap. 20 og 22.

Arbejde: Hvordan arbejder man, når der endnu ikke er fælles sprog, fælles retning eller fælles bæring?

Eventuelle supplerende kapitler

Rytmen i det relationelles refleksion “At sanse med begreber” og kap. 23 samt *Førsprogets* afslutning kan bruges som afrunding.



Om forfatteren

Anita Silke Gaia Olsen er forfatter med en baggrund som cand.scient. i biokemi og molekylærbiologi samt en treårig NLP HR-coachuddannelse.

Hun skriver ud fra et undersøgende og sansende blik på menneskelige samspil og de små forskydninger i tempo, opmærksomhed, stemning og deltagelse, som ofte mærkes, før de kan forklares.

Hendes arbejde er ikke skrevet ud fra en klassisk organisationsfaglig uddannelse, men fra et ønske om at give sprog til et erfaringsniveau, mange professionelle genkender i praksis: det, der former relationer og samarbejde, mens det sker.

Materialet er tænkt som inspiration til refleksion, samtale og praksisnær undersøgelse – ikke som en færdig metode eller et teoretisk facit.

Udvalgte publikationer

Anita Silke Gaia Olsen har skrevet artikler om relationel dissonans, stemning og samarbejdets mikrodynamikker i bl.a. Lederweb, POV International og Tidsskriftet Erhvervspsykologi.

- Når struktur spænder ben for kultur – relationel dissonans som strategisk ressource i moderne ledelse (Tidsskriftet Erhvervspsykologi, Volume 23, nr. 3/2025)
- Er dine relationer med medarbejderne mere skæve end du tror? (Lederweb)
- Relationelt kompas: Et værktøj til at træffe beslutninger i komplekse relationer (Lederweb)
- Relationelt Spejl: Et værktøj til relationel ledelse (Lederweb)
- Ledelse udspiller sig i rytmer – ikke i intentioner (Lederweb)
- Når du overser stemningen, mister du halvdelen af billedet (Lederweb)
- Organisationer er også følelser (Lederweb)
- Er du kontaktræt? Pas på dig selv i det relationelle arbejde (Lederweb)
- Når ingen tager ordet – om tavshed som relationel dynamik (Lederweb)
- Relationelt samspil kræver rytmesans – har du den? (Lederweb)
- Når magten bliver bange for at mærke sig selv (POV International)
- Den stille dræber: Når tavshed bliver organisationens stærkeste magt (POV International)

Kontakt

Anita Silke Gaia Olsen
info@anitaolsen.dk · 50154200 · anitaolsen.dk