

FØRSPROGET

Om det, der former samarbejde,
mens det sker



Anita Silke Gaia Olsen

Det, der sker før sproget, afgør, hvad sproget kan.

Forord

I fyrré år har jeg arbejdet i forskellige samarbejdsrum – i møder, hvor beslutninger langsomt tog form, og i samtaler, hvor retningen ændrede sig undervejs. Jeg har set øjeblikke, hvor noget vigtigt næsten kom frem, men alligevel gled ud af rummet, mens samtalen fortsatte.

Noget i rummet var allerede i bevægelse, før nogen havde sprog for det.

Denne bog er mit forsøg på at give det sprog. Jeg kalder det *Førsproget*.

Førsproget er de bevægelser i tempo, pause, respons og retning, der afgør, hvad der får adgang til et samarbejdsrum – før noget er blevet til argument, beslutning eller konflikt. Det er hverken stemning i sig selv eller kommunikation i sig selv, men det lag, der ligger imellem: det, der allerede virker, før nogen har fundet ord for det.

Det er ikke et forsøg på at afdække skjulte sandheder om den enkelte – snarere et forsøg på at få øje på det, der sker mellem mennesker, mens samarbejdet stadig er i færd med at tage form.

Førsproget er et blik for de mikrobevægelser, der afgør, hvad der får plads i et samarbejdsrum – og samtidig en praksis for at handle mere præcist, mens situationen stadig kan påvirkes.

Bogen ligger tæt på felter som psykologisk tryghed, dialog, facilitering og relationel ledelse. Men den begynder et andet sted.

Psykologisk tryghed spørger, om det er muligt at sige noget. Dialog og facilitering spørger, hvordan samtalen kan blive mere undersøgende og processen holdt åben. Førsproget spørger noget tidligere: hvad der sker, før et bidrag overhovedet får form nok til at blive sagt, hørt eller afvist.

Bogen skærper blikket for disse forskydninger og giver læseren et sprog for at undersøge dem og handle mere præcist, uden at en foreløbig fornemmelse bliver gjort til facit.

Eksemplerne i bogen er ikke hentet fra ét bestemt forløb. De er destilleret fra mange. For det, bogen undersøger, viser sig igen og igen på tværs af situationer: i møder, undervisning, ledelse, projektgrupper og samtaler, hvor noget vigtigt næsten får form, men ikke helt når frem.

Førsproget kan øves. Det kan ikke anvendes mekanisk. Den samme pause kan åbne et rum og lukke et andet. Den samme sætning kan give adgang ét sted og tage den bort et andet. Derfor tilbyder bogen ikke faste regler for, hvad man skal gøre i en given situation. Den tilbyder et blik og et sprog for at undersøge, hvad en handling gør ved rummet. Feltguiden sidst i bogen samler denne arbejdsbevægelse i en praktisk form, men skal bruges som orientering, ikke som opskrift.

Og Førsproget har en grænse, som bogen vender tilbage til flere gange – tydeligst i kapitel 13 og i den metodiske note til sidst.

I min første bog, *Rytmen i det relationelle*, undersøgte jeg, hvordan erkendelse opstår i mødet mellem mennesker. Førsproget fortsætter dette blik, men går tættere på samarbejdets konkrete

øjeblikke: de steder, hvor retning, deltagelse og beslutning endnu ikke har stabiliseret sig.

Sammen indgår de to bøger i det, jeg kalder relationel feltpraksis: en opmærksomhed på det, der allerede er i bevægelse mellem mennesker, før det bliver til forklaring, sprog eller beslutning.

I mange organisationer behandles relationer stadig som et spørgsmål om trivsel: om stemningen er god, og om samarbejdet føles trygt nok. Det er vigtigt, men det er ikke hele billedet. Når forbehold ikke høres, eller magt afgør, hvad der kan siges, koster det ikke kun trivslen – det koster organisationens dømmekraft. Det relationelle er derfor ikke noget ved siden af arbejdet. Det er en del af arbejdets intelligens.

Bogen er skrevet til professionelle, der deltager i, leder eller understøtter samarbejdsrum: medarbejdere, ledere, facilitatorer, konsulenter, undervisere, processtøtter og andre, der vil opdage forskydninger tidligere og handle, mens situationen stadig kan påvirkes.

Del 1 – Før noget får navn

En beslutning lukker sjældent i det øjeblik, den bliver formuleret. Den begynder at lukke tidligere.

Det samme gælder et forbehold, der forsvinder, en stemning, der ændrer adgangen til deltagelse, eller et mønster, der først senere får navn som problem. Før noget bliver tydeligt, har det ofte allerede vist sig i mindre bevægelser: tempoet, pausen, responsen og den vej, ordet får gennem rummet.

Del 1 bliver i dette tidlige lag.

Opgaven er først at se bevægelsen, før den forklares. Det er her arbejdet begynder.

Kapitel 1 – Når beslutningen næsten er lukket

Hvordan noget vigtigt kan forsvinde, mens samtalen fortsætter

Direktøren læner sig en anelse tilbage.

“Så er vi vel enige?”

Der bliver stille.

Ikke længe.

Men længe nok til, at controlleren når at åbne munden og lukke den igen.

Flere nikker.

En samler sine papirer.

En anden lukker sin computer.

Ingen har sagt, at mødet er slut.

Alligevel er samtalen begyndt at bevæge sig mod afslutning.

Controlleren ser ned på arket foran sig. Hun har sat en lille streg ud for et tal i nederste hjørne.

Det er ikke noget, hun endnu kan kalde en fejl. Heller ikke noget, der med det samme ændrer hele billedet. Bare et tal, der ikke passer helt med resten.

Hun trækker vejret ind, som om hun vil sige noget.

Så holder hun det tilbage.

Hun lægger kuglepenen på bordet.

Tre uger senere viser en ny gennemgang af budgettet, at tallet var forkert.

Ingen taler længere om den korte pause ved mødebordet.

Situationen bliver forstået som mangelfuld kvalitetssikring. Der bliver spurgt, hvorfor kontrolleren ikke sagde noget. Der bliver talt om ansvar, procedurer og tydeligere mødeledelse.

Forklaringerne kommer først, efter at øjeblikket er passeret. Det, der senere fremstår som en fejl, var i situationen blot en registrering af, at noget ikke passede. Den var endnu ikke en færdig indvending.

Et perspektiv på psykologisk tryghed ville rette opmærksomheden mod, om hun oplevede, at hun kunne bringe sin registrering frem uden negative konsekvenser. Spørgsmålet er relevant, men det indfanger ikke hele situationen. Scenen giver ikke i sig selv grundlag for at forstå hendes tavshed som frygt – snarere var samtalen allerede samlet om afslutningen, før registreringen nåede at blive tydelig.

Der findes situationer, hvor en beslutning fremstår afklaret, fordi argumenterne har været fremme, samtalen har haft retning, og ingen beder om mere tid. Alligevel kan noget væsentligt være til stede uden endnu at indgå i beslutningsgrundlaget. Netop i afslutningen får tempo, pauser og respons derfor en særlig betydning. En tøven, en indånding eller en forsigtig reservation kan bære noget, beslutningen endnu ikke har fået med.

For den, der ser tilbage på situationen, kan tavsheden ligne en undladelse. For den, der sad i rummet, var den måske begyndelsen på noget, der endnu ikke havde fundet form – hverken et valg om at tie eller en færdig indvending.

PERSPEKTIV: DANIEL STERN

Kernebegreb: "the present moment"

Stern undersøger det levede nu som det korte tidsrum, hvor erfaring, kontakt og relationel retning tager form. Hans perspektiv giver en udviklingspsykologisk baggrund for bogens grundpåstand: at noget afgørende kan ske i selve overgangen, før det får en stabil sproglig form.

Læs mere: Daniel N. Stern, The Present Moment in Psychotherapy and Everyday Life, 2004.

Kapitel 2 – Førsproget

Det, der virker, før nogen har fundet ord for det

Controllerens registrering nåede aldrig at blive en del af den fælles undersøgelse. Ikke fordi hun manglede mod eller argumenter, men fordi den endnu befandt sig i det korte tidsrum, hvor noget er ved at tage form, men endnu ikke har fundet en plads i den fælles samtale – hverken et færdigt argument eller blot en løs tanke.

De spørgsmål, vi bagefter stiller – burde hun have talt, burde mødelederen have set det – retter blikket mod det, der allerede har fået form. Scenen i forrige kapitel peger på et tidligere tidspunkt.

Det er dette lag, jeg kalder Førsproget: bevægelserne i tempo, pause, respons og retning, der afgør, hvad der får adgang til et samarbejdsrum. I controllerens situation bliver en bestemt side af begrebet tydelig: Disse bevægelser former ikke alene, hvad der bliver hørt, men også om en foreløbig registrering når at udvikle sig til et bidrag.

Et bidrag opstår sjældent som et færdigt argument. Det udvikler sig ofte gennem små forskydninger, som næsten ikke bemærkes, mens de finder sted. En deltager trækker vejret ind, men finder endnu ikke formuleringen. En anden begynder på en sætning og stopper igen. En tredje siger: *“Jeg ved ikke, om det er vigtigt ...”* uden endnu at kunne vise hvorfor.

På dette tidspunkt er der endnu ikke tale om argumenter, der kan vurderes eller modsiges. Der er tale om de første tegn, der er ved

at udvikle sig til et bidrag. Om de faktisk får mulighed for det, afhænger ikke alene af den enkelte deltager. Det afhænger også af rummets videre bevægelse.

Nogle bidrag får tid. Samtalen sænker tempoet. En anden spørger ind. En pause bliver stående længe nok til, at den første formulering kan udvikle sig.

Andre mister denne mulighed. Samtalen bevæger sig videre. Et nyt punkt åbnes. En opsamling samler rummet om en foreløbig konklusion. Ingen afviser bidraget, men ingen hjælper det heller videre.

Forskellen kan være lille i situationen, men afgørende, når vi ser tilbage. Derfor retter Førsproget ikke først blikket mod det, der blev sagt. Det retter blikket mod den proces, hvor et bidrag bliver til. Først når denne proces bliver synlig, bliver det muligt at undersøge, hvorfor nogle registreringer udvikler sig til fælles erkendelser, mens andre forsvinder, længe før nogen opdager, at de var ved at opstå.

I praksis viser dette sig ofte i ganske almindelige samarbejdssituationer. Ikke som dramatiske konflikter eller store beslutninger, men som små forskydninger i det fælles arbejde, hvor to næsten ens bidrag får vidt forskellig betydning.

Det næste eksempel viser netop en sådan situation.

En projektgruppe arbejder med en ny implementering.

“Vi skal nok lige være opmærksomme på, hvordan det påvirker supporten,” siger Maria.

Læs videre

FØRSPROGET undersøger de små bevægelser i tempo, pause, respons og retning, som former samarbejde, mens det sker.

Bogside og mere om forfatterskabet

<https://anitaolsen.dk/foersproget/>

Kontakt

info@anitaolsen.dk

50154200



Anita Silke Gaia Olsen

anitaolsen.dk | info@anitaolsen.dk