

Sansernes betydning i forandringsprocesser

Af Christine Brochdorf

Sanselighed og atmosfære spiller en central rolle i, hvordan mennesker oplever og håndterer forandringer. I denne artikel undersøges, hvordan konkrete redskaber baseret på sanselighed kan anvendes i praksis for at opbygge forandringskapacitet. Artiklen er uddrag og opsummeringer fra min Masterafhandling i design.

Denne artikel er et kort og praktisk anvendeligt uddrag af min Masterafhandling fra Det kgl. akademi. Artikel er opbygget i tre dele, hvor du først introduceres for sanser og sanseperception som drivere for forandring. Dernæst knyttes de til teoretiske retninger til og endelig præsenterer jeg en model for at tænke sanserne ind i forandringsprocesser med en række konkrete eksempler til, hvordan du som forandringsaktør kan gribe det an.

Vores sanser er grundlæggende i vores krop og nervesystem. Vores sanseperception udgøres af vores samlede erfaringer og dermed vores individuelle historie. Det er via sanserne vi er i verden, indoptager omgivelserne og opfatter verden. Vores sanser og sanseperception udgør stærke kræfter, fordi de er en refleksion af de indtryk og input vi får som mennesker og afgørende for, hvordan vi bearbejder dem. Om vi fx bliver forført eller omvendt – får vakt modvilje. Sanserne er med andre ord grundlaget for vores handlinger og reaktioner i forskellige situationer og deres indflydelse strækker sig langt udover de åbenlyse sanseoplevelser.

Selve begrebet *sanser* relaterer sig som udgangspunkt til de fem klassiske: Syn, hørelse, smag, duft og berøring. Når sansernes funktioner og deres rolle i menneskets oplevelse og erkendelse bringes i spil, bliver forståelsen imidlertid mere kompleks.

Begrebet sansning udspringer af det latinske ord *sensus*, der betyder både følelse og fornuft, og som er afledt af verbet *sentire* – at mærke eller at føle. Sanser og sansninger angår altså menneskets indre muligheder for at opfatte ydre påvirkninger.

På trods af interessen for og opmærksomheden omkring sanserne og sanseperception i forskellige faglige discipliner, så er der i vores tids samfund ikke en umiddelbar anerkendelse af det umålbare, fornemmelser og udefinerbare følelser. Fokus på rationalitet, effektivitet og optimering fremstår som det herskende paradigme i vores samfundskontekst.

De sløvede sanser

Det rationelle paradigme smitter af i vores private liv, hvor gadgets og devices tracker vores fysiske form, vores søvnrytmer og mentale status. Vi "udlitterer" vores sanse-opfattelser til digitale produkter, der aflæser puls, temperatur og andre kropslige måleenheder. Vi mister bevidstheden om, hvor fintfølelse og afgørende vores sanseapparat faktisk er. Sanserne sløves med apps, spil og digital interaktion. Vi vender tilbage til fokus på det optimerede, effektive og rationaliserede liv. Men sanserne bærer vi med os. Vi forholder os bare mindre til dem.

Vores opmærksomhed på, hvordan vores sanser påvirkes, fremstår sjældent eksplicit og bevidst hos os som mennesker. Vi har mistet vores fornemmelse og oplevelser af sansepåvirkning gennem hundredvis af år, hvor vi gradvist har flyttet os væk fra en sansebaseret samhørighed med naturen og som en integreret art i økosystemet. Denne udvikling i vores væren i omgivelserne har dog ikke ændret ved, at mennesket oplever, omsætter og analyserer omgivelserne netop gennem sanserne og perceptionen af disse.

Vores sanser og sanseperception er med os 24/7 og i alle situationer. Vi bevæger os hver dag gennem oplevelser, situationer, fysiske rum, samtaler og transformationer. Vi oplever, via sanserne, stemninger og atmosfærer som vi nok kognitivt registrerer, men ofte uden vi egentlig bemærker det eller bruger det aktivt i vores beslutningsprocesser.

De påvirkelige sanser

Når vi anerkender at vores sanser og sanseperceptionen er en omsætning af vores erfaringer og oplevelser må vi antage, at

sanserne er en stærk iboende kraft i os som mennesker. At forandringer og transformationer kan ske effektivt gennem påvirkninger af sanserne. Tech-giganter, spilindustrien, sociale medier og fødevarereproducenter har knækket koden til sanserne – de ved præcis, hvordan man vækker bestemte sanselige stimuli for at påvirke adfærd og skabe behov. Tænk på de bevidst designede lyde i en app, smagssammensætningen i ultraforarbejdede fødevarer eller duften i en butik, der får os til at blive længere. Den slags sansemanipulation kan bruges negativt, men rummer også et positivt potentiale. Det er en indsigt, der kan anvendes positivt og transformativt ift. at flytte os som individer eller kollektiver til nye og forbedret situationer.

I ledelses-, organisations- og forandringsprojekter forfalder vi ofte til det rationelle domæne, når vi skal introducere eller facilitere forandringer. Vi taler om ”den brændende platform” eller ”nødvendighedens politik”. Vi holder workshops med powerpoints, papkort og mindmaps. Vi bruger begrænsede elementer til at understøtte forandringernes fremdrift og holder os på rationalitetens domæne og ofte i møderum. Vi spørger sjældent om, hvordan forandringen smager, føles eller dufter?

Men hvad vil der ske, hvis vi faktisk begynder at anvende vores sanser og sanselighed i en positiv og proaktiv form? Hvis vi begynder at bringe sanserne og den superkraft, de indeholder, i spil? At vi genaktiverer vores medfødte evne og metode til at afkode omverden og begå os i den. At vi tager vores krop og nervesystem alvorligt og forholder os aktivt til potentialet. Det dykker vi videre ned i nu.

Sanselighed som drivkraft for forandring

I erkendelsen af, at sanserne er vores bevidsthed og dermed indeholder stærke kræfter, åbner der sig en mulighed for at skabe viden om og modeller for, hvordan sanserne og sanselighed kan bruges til at skabe rum med atmosfære og positive emotioner, når vi skal arbejde med forandringer.

Vores sanser, sanselighed og sanseperception kan betragtes som en *drivkraft* for forandring, fordi sanserne påvirker, hvordan vi oplever, interagerer med og forstår omgivelserne. Vores sanser og sanseperception påvirker og bliver påvirket af atmosfæren og kontekst i de rum vi indgår i. Sanser og sanseperception i en atmosfære kontekst er dermed medskabere og afsæt for vores *tænkning* og *handling*.

Når vi arbejder med forandringer og transformationer sker det ofte i afgrænsede tidsrum og typisk i mødelokaler, rum og rammer, der skal udfylde mange funktioner i løbet af en arbejdsdag. Den ”lette” løsning ville være at skabe særlige rum og lokaler til forskellige funktioner. Det vil være dyrt, u-bæredygtigt og urealistisk i en lang række organisationer. Derfor må vi arbejde på nye og anderledes måder, hvis vi skal integrere sanser og sanselighed i vores forandringsprocesser.

Hvis vi med sanserne som guideline skal have det optimale ud af de rum og mødelokaler vi allerede har, så er det vigtigt at interessere sig for atmosfæren i rummet og den stemning, som sættes for forandringsprocessen. Altså, hvordan vi kan bringe sanser og sanseperceptionen i spil i sammenhænge, hvor vi skal skabe eller rammesætte en forandring.

Sanselighed som transformationskraft

At bruge sanser og sanselighed i forandrings- og transformationssammenhænge er særligt belyst i to teoretiske retninger som jeg her vil introducere.

Regenerativ teori - sanselig transformationskraft

En fremspirende retning inden for ledelse og organisationsudvikling er regenerativ teori. Regenerativ tænkning bygger på principper hentet fra levende systemer og naturens egne processer for fornyelse. Giles Hutchins og Laura Storm, forfatterne bag *Regenerative Leadership*, har populariseret denne tilgang med modeller og metoder, der oversætter teori til praksis. Centralt står idéen om et *paradigmeskifte*: Vi skal bevæge os fra en separations rejse – hvor mennesket har adskilt sig fra naturen, sin krop og sine sanser – til

en *genforbundet* tilgang –, hvor vi ser os selv som en del af et større, levende system. I regenerativ tænkning ses konstant forandring og transformation som naturligt og ønskeligt. Alt i naturen er cykliske processer af nedbrydning og genopblomstring. For organisationer betyder det, at forandring ikke blot er et projekt med en slutdato, men en løbende, iterativ proces – som årstidernes skiftet eller en skovs økosystem.

Hvad har sanserne med det at gøre? Hutchins & Storm fremhæver sansernes og kroppens rolle som vejen til dybere forbindelse med naturens rytmer og visdom. De argumenterer for, at ledere og forandringsagenter, der udvikler *nærvær, intuition og dyb sensitivitet*, kan facilitere mere meningsfulde og bæredygtige transformationer. Sagt på en anden måde: *Sanselighed bliver i den regenerative tænkning en nøgle til forandring.*

Ved aktivt at bruge sanserne kan vi åbne op for nye indsigter, skabe forbindelse mellem mennesker og kontekst og dermed igangsætte skiftet fra et gammelt paradigme til et nyt. Regenerative forandringer handler ikke kun om at løse et problem her-og-nu, men om at forankre en ny måde at tænke og være i verden på – en måde, der involverer hele mennesket (hoved, hjerte, krop) og hele systemet omkring det.

Atmosfæreteori - stemninger der transformerer

Hvor den regenerative tænkning leverer et overordnet paradigme og forbinder os til naturens logik, zoomer atmosfæreteori ind på de konkrete rum og situationer, hvor forandring finder sted. Atmosfæreteorien, bl.a. udviklet af filosofen Gernot Böhme, handler om stemninger – de helhedsoplevelser af rumlige omgivelser, mennesker og sansninger, som tilsammen skaber en *atmosfære*.

Teorien er forankret i fænomenologien og æstetikken: Den undersøger, hvordan vi subjektivt oplever vores omgivelser gennem krop og sanser. En atmosfære opstår i spændingsfeltet *mellem* subjektet og objektet, dvs. mellem de mennesker, der sanser, og de fysiske omgivelser, der sanses. Vi har alle prøvet at træde ind i et mødelokale eller en konferencesal og med det samme fornemme en særlig *vibe* – måske en trykket stemning, måske en begejstret energi. Det

er den slags uhåndgribelige, men mærkbare, kvaliteter, atmosfæreteori forsøger at indfange.

Böhme beskriver atmosfærer som bestemte stemninger, toner eller følelser, der fylder rummet. Derfor er vi i en konstant påvirkning af atmosfærer under indflydelse af æstetiske virkemidler i vores hverdag – fra arkitekturens rum, designet af vores arbejdsplads, farverne på væggene, lydene og lugtene omkring os. Disse sanseindtryk er ikke ligegyldige baggrunde; de er aktive faktorer i, hvordan vi føler og handler.

Ifølge atmosfæreteorien er atmosfæren et kropsligt anliggende – vi mærker den med sanserne, før vi kan formulere den med ord. Den er også *relativ* og situationsbestemt: Den samme fysiske ramme kan opleves vidt forskelligt afhængigt af de mennesker, der er til stede, deres indbyrdes relationer og kulturelle baggrunde.

Atmosfærer opstår mellem os som mennesker men under indflydelse af vores fysiske omgivelser. Det betyder samtidig, at forandringsledere kan tage aktiv del i at forme atmosfæren. Gennem bevidste valg omkring rumindretning, sansestimuli, rytme og interaktion kan man *iscenesætte* en atmosfære, der understøtter det formål, man har. Böhme taler om at *rehabiliter* vores sanselighed: give mennesket sanserne tilbage som navigationsredskab i en travl hverdag.

Sanselige forandringsrum - når teorierne mødes i praksis

Atmosfæreteorien og den regenerative teori supplerer hinanden i forsøget på, at identificere de sansebaserede forandringer. Hvor den regenerative tilgang giver *meningsstof og retning* ift. et nyt paradigme, tilbyder atmosfæreteorien *greb til iscenesættelse* ift. hvordan vi skaber rette betingelser for transformation og forandring.

I min afhandling *Sanser og sanseperception i forandringsprocesser* har jeg samlet disse to teorier og en række empiriske interview og observationer i én samlet model for sanselige forandringsrum. Modellen er udviklet netop for praktikere – ledere, konsulenter, undervisere – der vil bruge sanserne aktivt i design og facilitering af forandringer.

Hvad er et sanseligt forandringsrum?

Begrebet et *sanseligt forandringsrum* kan vække associationer til dybe rolige skove, bløde afslappende møbler eller blid musik i lokaler med afstemte farver. Men faktum er, at de færreste arbejdspladser har adgang til skove eller vild natur uden for døren. Og at arbejdspladser og mødelokaler ofte er indrettet med funktionalitet og ergonomi for øje.

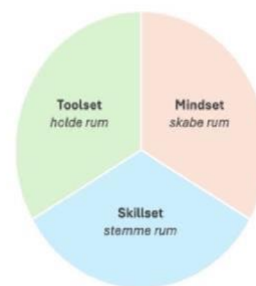
Et sanseligt forandringsrum bliver derfor en ramme eller et miljø for en forandringsproces, hvor man *bevidst og intentionelt* indtænker sanseoplevelser, stemninger og atmosfæreopbygning som en del af forandringsstrategien. Et sanseligt forandringsrum kan derfor være et fysisk rum som fx et mødelokale, en skov, en fabrikshal eller et mere abstrakt rum i den atmosfære, man skaber i et online forum eller et læringsforløb. Pointen er, at sanserne skal tillægges lige så høj værdi og vigtighed som de kognitive elementer.

Det sanselige forandringsrum er ikke en erstatning for al almindelig analyse og rationalitet, men et supplement og berigelse. Vi skal med andre ord *tage sanserne alvorligt som en strategisk ressource*, der kan aktiveres og indgå side om side med data og fakta.

Model for sanselige forandringsprocesser

Modellen for sanselige forandringsprocesser er bygget op omkring tre niveauer – tænkt som *ringe* der ligger oven på hinanden. Hver ring repræsenterer en forudsætning eller et fokusområde, som tilsammen gør det muligt at skabe et helhedsorienteret og sansedrevet forandringsrum.

Afsættet for modellen er, at man kan opsætte og skabe intentionelle sanse-dogmer - *mindset* - for en forandringsproces og man kan stemme et rum til forandring - *skillset* - og holde rummet via forskellige metoder, greb og værktøjer - *toolset*.



Modellens første trin: Mindset – skabe rum

Modellens trin 1 baserer sig på forudsætningen om, at vi har en viden om og indsigt i, *hvad der skaber rummet*. Rummet skal forstås bredt som værende både et fysisk rum eller et rum i naturen. Det vigtige på trin 1 er anerkendelsen af – mindsettet - at vores sanser og dermed sansestimuli er en grundlæggende forudsætning for, at der kan opnås den transformation eller refleksion, som skal være til stede.

Helt konkret kan det fx ske ved at opstille nogle *sanse-dogmer* eller principper for processen – fx “Vi vil engagere deltagerne kropsligt” eller “Vi vil bruge duft og lyd til at skabe ro i starten”. Mindset-niveauet kræver også indsigt i *hvad*, der skal forandres og *hvorfor*, så sanseoplevelserne designes med det rette formål for øje. Uden det rigtige mindset risikerer du at sansegreb bliver gimmicks; med det rigtige mindset bliver de derimod meningsfulde virkemidler.

Det kalder på en bevidsthed og intention om, hvad sansestimuli er for en størrelse og hvilke kræfter og effekter de kan have. Men også hvilke potentielle sym- eller antipatier det kan skabe, hvis man ikke er bevidst om de sociale, kulturelle eller relationelle kodninger og perceptioner, der er på spil.

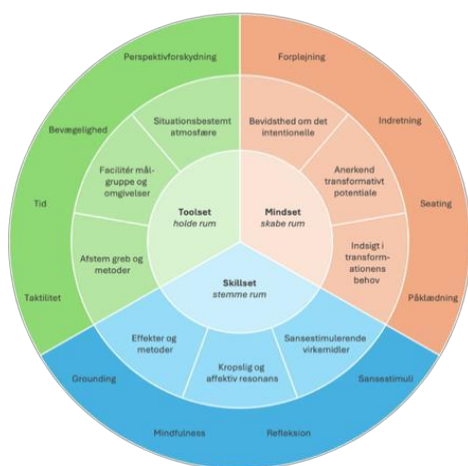
Modellens andet trin: Skillset – stemme rum

Modellens trin 2 baserer sig på et Skillset i, *hvordan* man kan *stemme* et rum og skabe en bevidst atmosfære. En atmosfære, der via multiple sansestimuli kan understøtte det transformative potentiale fx via opbygning af affektiv og kropslig resonans. Det er altså

kompetencer og viden om markører og greb, der skal til for faktisk, at kunne *iscenesætte en stemning*. Evnen til at stemme et rum – ligesom man stemmer et instrument – så det klinger med den ønskede atmosfære.

Konkret drejer det sig om at *sammensætte sansestimuli*, der understøtter forandringen: Lys, lyd, visuelle elementer, fysiske objekter, temperatur, teksturer, bevægelse osv. Et vigtigt element af dette niveau er affektiv og kropslig resonans – skabe en følelsesmæssig respons hos deltagerne, så de mærker forandringen frem for blot at tænke den.

Facilitatorens kompetence ligger i at vælge de rette virkemidler og anvende dem troværdigt og passende til deltagergruppen. Det kræver øvelse, kreativitet og en vis sensitivitet. Man skal kunne læse gruppens reaktioner og justere atmosfæren løbende. At skabe et rum kræver, at du understøtter den ønskede atmosfære og stemning. Samt omsætter den stemning og atmosfære i en iscenesat transformation.



Modellens tredje trin: Toolset – holde rum

I modellens trin 3 er forudsætningen et Toolset af værktøjer, metoder og greb, der kan bidrage til at *holde* rummet. Det er produktionen af atmosfæren og skabelse af den relationelle resonans, der med udgangspunkt i sanserne, sikrer et rum med plads og mål for den transformative forandringsproces.

Her kommer de konkrete redskaber og aktiviteter til deres ret – alt det man rent faktisk *gør* for at skabe og vedligeholde den ønskede atmosfære gennem processen. Det

kan ses som en værktøjskasse af sanselige greb. På dette niveau taler vi fx om specifikke øvelser, faciliteringsmetoder eller fysiske hjælpemidler, der anvendes undervejs.

Formålet er at holde rummet – dvs. producere og opretholde den atmosfære og relationelle resonans, der sikrer, at deltagerne har det nødvendige fokus, nærvær og tryghed til at gennemgå den transformative proces.

Toolset-niveauet indebærer at kunne *orkestrere* forskellige elementer: hvornår skal der være stille refleksion, hvornår skal der være energizers, skal vi bruge taktile materialer, skal vi flytte os fysisk til et andet sted undervejs, osv. Det er vigtigt at pointere, at der ikke findes ét universelt sæt af de "rigtige" værktøjer – konteksten, målgruppen og formålet bestemmer, hvilke greb der giver mening. Derfor skal toolsettet altid bruges i samspil med det rette mindset og skillset, som modellen viser.

Modellens intention

Modellen samler forudsætninger for at bruge sanserne i forandringsfacilitering og tilbyder en ramme, hvor intentionelle sanse-produktion, evnen til at stemme rum og en række værktøjer til at holde rum, arbejder i en synergi. Sanser og sanselighed bliver strategiske ressourcer, der aktiveres gennem stemninger, der skaber transformative rum for forandring, refleksion og handling.

Modellen inviterer til en tilgang til forandringsledelse, der anerkender sansernes kraft som en central drivkraft bag bæredygtig transformation og refleksion. Dermed tilbyder modellen et nyt perspektiv på facilitering af forandring, hvor sanserne ikke blot betragtes som supplement, men som fundament for forståelse, refleksion og transformation. Ved at integrere sanseperception som en strategisk ressource i forandringsprocesser, åbnes der for en mere helhedsorienteret og dybtgående tilgang til både planlægning, iscenesættelse og vedligeholdelse af forandringsrum.

Modellen repræsenterer ikke en erstatning for kognitive og analytiske tilgange, men en udvidelse og en berigelse. Den peger på nødvendigheden af at tage sanserne alvorligt – ikke som noget vi kun

registrerer med, men som noget vi forstår, skaber mening og forandring igennem.

Værktøjer og tools – trin for trin

Hvis du ikke er erfaren udi at skabe sanselige forandringsprocesser, så gennemgås her de forskellige eksempler i modellen.

En sanselig forandringspraksis lyder måske abstrakt, men den kan udmøntes i helt håndgribelige metoder. De konkrete greb og eksempler, der bruges her, er identificeret gennem case-interviews med erfarne facilitatorer og ledere, og de demonstrerer, hvordan man kan bringe sanserne i spil på forskellige måder:

Værktøjer og tools til Mindset – skabe rum

Trin 1 af modellen lægger vægt på at forstå og anerkende, hvordan sansestimuli former rummet, hvad enten det er fysisk eller naturligt. Bevidsthed om disse stimulus kraft til at initiere transformation kræver indsigt i deres sociale, kulturelle og relationelle dynamikker.

Du ville ikke have læst med så langt, hvis du ikke allerede har skabt dig et mindset om, at sanselighed er betydningsfuldt og du er klar til at skabe rum – trin 1 i modellen.

Når du skal skabe et rum, skal du være bevidst om, hvad det er for en transformation, der er på spil. Hvad er det for en forandring, du skal understøtte? Er det et quick fix på en time eller to eller er det en langstrakt proces over dage, uger eller måneder? Det er hele planlægningen af variation mellem kognitive og sanselige processer, der skal ske i det trin, hvor du skaber rummet.

Overvej nøje, hvilken **forplejning**, der skal være i rummet, turen, mødet eller arrangementet. At spise og drikke er en af de mest sanselige oplevelser, hvor næsten alle vores 5 biologiske sanser bringes i spil på én gang. Vi kan blive provokeret, udfordret, stimuleret eller fornøjet af forplejning. En ting er dog helt sikkert; kaffe og kage er noget af det mest uproduktive og forandringsstimulerende du kan servere i et rum, hvor der skal foregå en stillesiddende proces. Mens det kan være den perfekte opvikler efter 3 timer i naturen.

Det kan føles overdrevet at starte et møde eller en seance med at flytte rundt i lokalet. Men det er en del af mindsettet om strategisk sanselighed at skabe rummet. Så flyt om og skab fx **rumindretning** i zoner for nærhed og komfort. **Seating** kan ikke underdrives. Det er vigtigt at sidde tæt sammen for at skabe oplevelsen af at være fælles om forandring. Det opleves inkluderende og engagerende.

Vi skal ikke kun klæde os efter vejr, årstid og modeluner. Som en del af den sansebaserede forandringsfacilitering er det også afgørende, hvordan du er klædt. Tøj og **beklædning** kan være magthæmmende eller magtfremmende element. Er du i storblomstret jakkesæt eller kjole signalerer det en afslappethed, der kan få nogle grupper til at sænke skuldrene og føle sig tilpas. Er du i stram habit udsender du andre signaler, der kan skabe tryghed eller utryghed alt efter hvem målgruppen er.

Netop målgruppen og transformationens indhold er afgørende at have mindset for når du skaber rum.

 *Når du skal skabe et rum, er det vigtigt at du sætter dig ind i målgruppen og de forskellige perspektiver og motivationer de kan have for forandringsprocessen. Du kan lette din proces med at skabe rummet ved at visualisere og konkretisere de personer, der deltager. Giv dem navne og attributter. På den måde kan de drages med ind i rummet, når der skal designes sanselige greb og løsninger forud for processen. Så er det lettere at designe og skabe det rum du skal facilitere i. Hvis forandringsprocessen består i, at deltagerne skal arbejde mere målgruppe orienteret, så skab nærvær af målgruppen i rummet ved at **personificere** dem. Giv f.eks. brugerrepræsentanter navne, billeder og korte beskrivelser, som hænges op på væggen. Så mindes alle deltagere om, hvem de arbejder for, hvilket gør forandringen konkret og empatisk forankret.*

Værktøjer og tools til Skillset – stemme rum

Trin 2 af modellen fokuserer på at skabe bevidste atmosfærer, der understøtter transformation gennem affektiv og kropslig resonans. Ved at anvende passende markører og greb kan stemninger formes og forstærkes.

Du skal altså i rummet – når deltagerne er til stede – bruge forskelle greb og virkemidler, der kan skabe den atmosfære og stemning, der kan stimulere og drive en kreativitet og forandringsmindset. Der er en lang forskellig række virkemidler du kan dykke ned i og dyrke. Her er et par stykker.

At aktivere de basale **sanser** er vigtigt. Stimuler syn og kreativitet ved at arbejde med kunstværker. Lyt til et musikstykke eller få deltagerne til at vælge et musikstykke, der associerer til den forandring, der skal ske. Brug materialer med forskellige teksturer og former. Men du kan også bede deltagerne fortælle om, hvordan forandringen føles, dufter, lyder eller smager. Det inspirerer til en anden tankegang og **refleksion** end hvad der bliver bundlinje og KPI.

Mindfulness er på en lang række arbejdspladser en kendt og respekteret metode. I hvert fald, hvis det foregår i et separat rum eller som en del af stress-forebyggelse. Men mindfulness træner bevidstheden, styrker tilstedeværelsen og evnen til at observere tanker og reaktioner uden at handle aktivt på dem i momentet. Bevidstheden om egne sansninger og reaktioner kan føre til større forståelse for andres oplevelser og perspektiver og dermed træne empati og forståelse.

Meditation, body-scan eller **Grounding**øvelser er stærkt sansebaserede øvelser til at stemme rum. Grounding fremmer en dybere forbindelse til kroppen, hvilket er essentielt i en sansebaseret forandringsproces. Ved at bruge teknikker som opmærksomhed på åndedræt, fødderne på jorden eller kropsbevægelser, skaber grounding en fysisk fornemmelse af stabilitet og en sanselig bevidsthed om fysiske sanser, såsom følelser af tyngde, temperatur eller teksturer. Grounding opfordrer til at være i nuet, hvilket er vigtigt i forandringsprocesser, hvor det er nødvendigt at være opmærksom på de små

detaljer i omgivelserne, kroppens signaler og de affektive skift. Det kan føre til en dybere sansning af, hvad der sker i øjeblikket og en mere aktiv deltagelse i forandringsprocessen

Når du skal stemme et rum, så skal scenen sættes fra start. Ofte kommer mødedeltagere direkte fra travle aktiviteter, og deres hoveder er fyldt med andre ting. Hjælp dem med at ankomme med sanserne. Dette kan gøres ved en kort guidet meditation, åndedrætsøvelse eller body-scan i starten af mødet eller faciliteringen. En sanselig opmærksomhed stemmer opmærksomheden mod kroppen og nuet. Samtidig sætter du en atmosfære af, at deltagerne er til stede her og nu og signalerer, at denne forandringssession kræver nærvær. Flere praktikere bruger også simple greb som at lade folk stå op og strække sig, eller i stilhed fokusere på et sanseindtryk, fx lytte til en klokke der ringer ud, som markering af overgang fra dages jag til det fokuserede nu.

Værktøjer og tools til Toolset – holde rum

Trin 3 adresserer nødvendigheden af at anvende værktøjer og metoder til at opretholde og lede transformative rum. Dette indebærer produktion af atmosfæriske tilstande, der fremmer relationel resonans og støtter målrettet forandringsarbejde.

Mon ikke vi alle har prøvet at gøre os umage med at skabe rum, hvor vi har overvejet målgruppen afstemt med de stemninger vi ville sætte og faktisk lykkes med at skabe rummet og rammer, der betød at vi kom rigtig godt fra start. Men at der pludselig sker et stemningsskift, et tempotab en ændring i atmosfæren undervejs i seancen, der betyder at du taber momentet og transformationen forbliver uforløst.

Det er den sværeste disciplin at holde rum. Her skal du agere på stemninger, bitte små

forandringer i atmosfæren og deltagernes opmærksomhed. Det skal du gøre samtidig med at du måske holder oplæg eller har en anden facilitator rolle.

Tid og pauser er afgørende greb når du skal holde rummet i processen eller mødet. Kender du situationen, hvor en foredragsholder siger; nu er der bare lilliige et kvarter til at jeg er færdig.... Det aktiverer absolut ikke til yderligere deltagelse. Vær opmærksom på, hvornår deltagerne har brug for et afbræk, en faciliteret pause eller en kort refleksionstid. Du kan ikke forcere eller skynde et program igennem uden hele tiden bruge små pauser eller energizere. Det er en del af at holde rummet at være bevidst om, at zoome ind og ud af de store fortællinger, de små konkrete ændringer og deltagernes bidrag.

At arbejde med **taktilitet** henviser til sansningen gennemberøring eller følesans. Det kan fx være stimulering af forestillingsevnen gennem perspektivforskydninger, hvor det at tegne, bygge eller visualisere den forandring man står midt i kan bidrage til at forløse nye kreative tilgange.

At **bevæge** sig ændrer bevidsthedstilstanden. Men skal det understøtte en sanselig dimension og bidrage til at holde rummet skal det gøres med intention. En klassisk *walk-and-talk* rundt om bygningen med samme tema som et traditionelt møde har ikke nogen effekt. Men kobles bevægelsen på at finde et natur"genstand", der symboliserer forandringen eller en faciliteret **deep listening** så kan bevægelsen findes meningsfuld og integreret i at holde rummet.

Nogle af de følelser og tanker, der sættes i spil i forandringsprocesser kan være utrolig svære at sætte ord på eller kan opleves uhensigtsmæssigt frustrerende. Det hæmmer processen for transformationen og stressfyldt for de enkelte deltagere. Metoden **perspektivforskydning** i en sansebaseret forandringsproces refererer til en ændring i, hvordan man opfatter og erfarer noget gennem sanserne, hvilket kan skabe nye indsigter eller forståelser. For eksempel kan arbejdet med naturen eller forskellige atmosfæriske påvirkninger (som lys, lyd eller taktilitet) ændre, hvordan en person opfatter et rum eller en

situation. Perspektivforskydningen åbner dermed op for nye måder at forstå og handle på, da den påvirker både de kognitive og affektive niveauer af menneskets oplevelse. I en sansebaseret forandringsproces kan perspektivforskydning være en central metode til at fremme læring og personlig udvikling, da den skaber nye forbindelser mellem sanseindtryk og tanker, hvilket kan føre til nye handlinger eller adfærd.

💡 *Giv plads til pauser og stilhed. I en hektisk hverdag kan en iscenesat pause føles uvant, men stilhed er en kraftfuld katalysator for refleksion. Selvom det kan virke som en akavet stilhed, så giver det plads til nye perspektiver. Indlæg små pauser uden aktivitet, hvor deltagerne får lov at stirre ud i luften et øjeblik. Det kan virke akavet de første gange, men det er netop i de pauser, at ny indsigt kan opstå. Forklar deltagerne formålet med stilheden, så de forstår, at det er en del af processen og ikke spildtid.*

Gennemgangen af forskellige sansebaserede virkemidler ovenfor er langt fra udtømmende. Men en start til at komme i gang med at bruge sanselighed som en strategisk ressource i forandringsprocesser. Der findes ingen universalløsning eller checkliste for sanselige forandringsprocesser – one size fits none. Hvert forandringsrum må *stemmes* unikt efter konteksten, deltagerne og de mål, der arbejdes hen. Det stiller krav til facilitatorens dømmekraft og indlevelse – man må læse rummet og mærke efter: *Hvad har denne gruppe brug for lige nu?* Er det en energisk sansestimuli for at få dem i gang, eller er det en stille stund for at bearbejde indtryk? Sanselige greb virker kun efter hensigten, hvis de kombineres med klare formål (mindset) og kompetent udførelse (skillset). Ellers kan de føles malplacerede.

Sanser som strategisk ressource i forandring

At integrere sanserne i forandringsledelse handler i bund og grund om at se mennesker holistisk. For mange professionelle beslutningstagere kan det kræve et mentalt skifte at anerkende *følelser, krop og stemninger som ligeværdige faktorer* med tal, analyser og

strategier. Men gevinsten ved dette skifte kan være stor.

Når vi anerkender sansernes kraft i forandringens design, åbner vi op for et nyt niveau af dybde og varighed i forandringsprocesser. Vi går fra abstrakte teorier og slides til oplevelser – fra ord til virkelige sansninger. Det gør transformationen mere menneskelig, relevant og meningsfuld.

Sanser og sanselighed bliver dermed en strategisk ressource. En uudtømmelig kilde af ressourcer, der kan aktiveres og trænes gennem den rette stemning og facilitering. Brugen af atmosfære-tænkningen og de regenerative metoder kan bidrage til at skabe stemninger, relationer og atmosfærer, der påvirker vores sanser, der tilbyder og tilfører en transformativ kraft. En kraft, der ikke alene baserer sig på kognitive intelligensers principper men på stemninger og atmosfærer, som giver oplevelser, mindre og følelser - ikke blot noget, der er vedtaget på papiret.

Den sanselige tilgang betyder ikke farvel til logik og analyse, men et farvel til *dikotomien* mellem "hård" og "blød" ledelse. Det handler om en berigelse af værktøjskassen. Som vi har set, taler atmosfæreteori og regenerativ tænkning ind i hinanden: Begge betoner, at transformation ikke sker ved PowerPoint og Excel alene, men ved at engagere det hele menneske. *Når forandring kan mærkes, kan den forankres.* Med sanserne som medspiller bliver forandring ikke længere en tør implementeringsplan, men en levende, fælles erfaret rejse.

Afslutningsvis kan vi spørge os selv som forandringsagenter: *Hvordan kan jeg i min næste forandringsproces tænke sanserne ind?*

Måske starter det med noget så enkelt som at besøge det lokale, du skal holde workshop i, og overveje: Hvilken stemning møder folk her? Hvad ser, hører, dufter de – og hvordan kunne jeg justere det?

Det kræver mod at eksperimentere udover det sædvanlige, men forskningen og de praksiseksempler, vi har berørt, tyder på, at det er indsatsen værd. I en verden, hvor alt synes at konkurrere om vores opmærksomhed, kan den bevidste brug af sanselige forandringsrum være

det, der skiller de dybe transformationer fra de overfladiske forandringer. Ved at aktivere sanserne som dynamisk medspiller i design og ledelse af forandring, kan vi facilitere transformation på ny og inspirerende vis – og skabe forandringer, der ikke bare kan ses på bundlinjen, men som *mærkes* i hjertet og maven hos dem, der er med.

Om forfatteren



Christine Brochdorf er cand.scient.adm. og Master i Design fra Det Kongelige Akademi med speciale i sanselighed, atmosfære og regenerative forandringsprocesser. Hun har arbejdet med at udvikle og facilitere forandringer i organisationer gennem 20 år som topchef samt som selvstændig og nu tilknyttet Forandringsbureauet Operate.

Christine har det sorte bælte i strategiske greb og visionstænkning og skaber nytænkning og forandringer, der virker i virkeligheden. Arbejdsformen er kreativ og inddragende med fokus på den bruger, borger, medarbejder eller kunde, der skal mærke en forskel.

 www.christinebrochdorf.dk

 brochdorf1@gmail.com

 2190 9428

Hvis du vil læse mere

Brochdorf, C. (2025) Sanser og sanseperception i forandringsprocesser. Det kgl. akademi

Böhme, G. (2007). *Atmosfære*. Kunstakademiets arkitektskole

Böhme, G (1998). *The Aesthetics of Atmospheres*. Wilhelm Fink Verlag

Engholm, I (2023). *Design for the New World*. Intellect

Folkmann, M.N. (2016). *Designkultur-Teoretiske perspektiver på design*. Samfundslitteratur

Friberg, C. (2006). *Æstetiske erfaringer. Filosofiske betragtninger af den moderne kultur*. Multivers Academic

Hardman, J. (2012). *Leading for regeneration*. Earthscan

Harr, E. (2023). *Skoven som samtalerum*. Tankegang

Hutchins, G. & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership*. Wordzworth

Jensen, P. K.A et al. (2020). *Sansning – mellem menneske og verden*. Akademisk forlag

Mandag Morgen. *7 trends der vil præge arbejdslivet*. Udgivet den 6. januar 2025

Norman, D.A. (2004). *Emotional Design*. Basic Books

Riis, S. (2004). *Sansernes sprog*. Fremtidsorientering/Institutet for Fremtidsforskning