

Coaching i perspektiv – en grundbog

Redaktion

Kim Gørtz og Anette Prehn

Hans Reitzels Forlag

**DEN SOCIALE HØJSKOLE
BIBLIOTEKET
Tolderlundsvej 5
DK 5000 Odense C
Tlf. 6311 3200**

Coaching i perspektiv – en grundbog

1. udgave, 1. oplag

© forfatterne og Hans Reitzels Forlag, København 2008

Fagredaktion: Kim Gørtz og Anette Prehn

Forlagsredaktion: Henning Persson

Omslag: Ida Balslev-Olesen

Typografisk tilrettelægning: Pamperin · Grafisk

Bogen er sat med Stempel Garamond

og trykt hos Narayana Press, Gylling

Printed in Denmark 2008

ISBN: 978-87-412-5141-7

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er *kun* tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Hans Reitzels Forlag
Sjæleboderne 2
1122 København K



Hold dig orienteret om nye titler fra Hans Reitzels Forlag.
Tilmeld dig forlagets e-nyheder på www.hansreitzel.dk

Hjernen – en nøgle til at forstå, hvorfor coaching virker

Af Anette Prehn

Resumé

Kapitlet har til formål at perspektivere, hvorfor coaching virker. Det gør det ved at sammenstille centrale begreber fra det coachede rum med de nyeste opdagelser inden for kognitiv neurovidenskab. Efter en kort introduktion til centrale dele af hjernen, går Anette Prehn videre til at belyse fire nøglebegreber: (1) Framing og reframing, (2) Indflydelsescirkel, (3) Hjernen på hjemmebane samt (4) At stille spørgsmål.

Den avancerede »computer«

Hjernen består af 100 milliarder hjerneceller, som er koblet til hinanden i et utal af netværksforbindelser. Hver hjernecelle er som en avanceret, lille computer, der gennem de såkaldte synapser forbinder sig til andre hjerneceller. Man kan let få åndenød over hjernens omfang og kompleksitet: 100 milliarder hjerneceller, hver med op til 1.000 forbindelser til andre hjerneceller ... det giver 100.000 milliarder nerveforbindelser i hjernen i alt; flere, end der er stjerner i vores galakse.⁸⁷

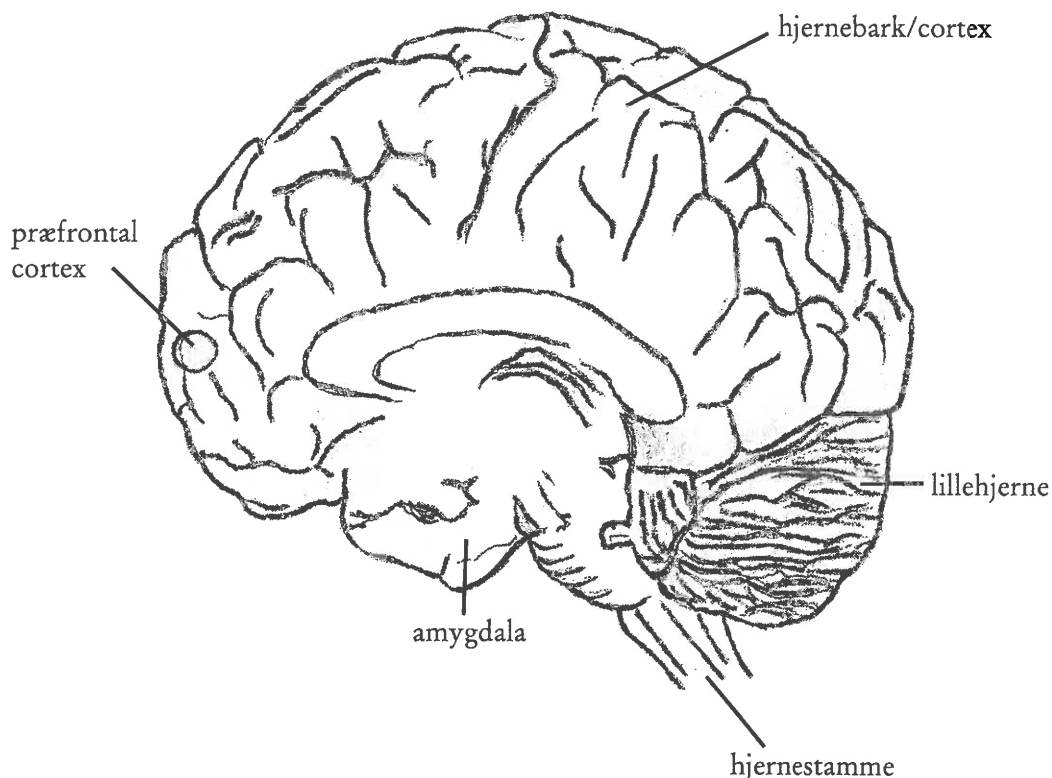
Aktivitet i vores hjerner sætter gang i kædereaktioner mellem hjernecellerne, og forskere har fundet ud af, at disse kædereaktioner rent fysiologisk forandrer vores hjerne. Når du er færdig med at læse denne artikel, ser din hjerne fx ikke ud på samme måde som før. Hjernen er nemlig plastisk – dvs. formbar og fleksibel – og ny læring sætter sig nye spor, livet igennem.

I de seneste årtier er forskerne blevet langt klogere på sammenhængen mellem menneskelig adfærd og erkendelse på den ene side og hjernens funktion på den anden side. De nye opdagelser er først og frem-

mest sket, ved at man i langt højere grad end tidligere har integreret *psykologi* (studiet af menneskets sind og adfærd) og *neurovidenskab* (studiet af hjernens anatomi og fysiologi). Samtidig har man fået adgang til ny, avanceret teknologi⁸⁸ – fx scanninger, som ikke længere kun bruges til diagnose og sygdomsforskning, men også til at afdække sociale og adfærdsmæssige spørgsmål. Dermed er forskerne blevet i stand til at forstå stadig dybere sammenhænge mellem det fysiske organ hjernen og menneskers tanker, følelser, opfattelse, sansning og adfærd. I dag er eksperimentalpsykologien og neurovidenskaben fusioneret til en ny forskningsgren – kognitiv neurovidenskab – som udgør ét af nutidens største videnskabelige vækstfelter.⁸⁹

Amygdala og det venstre præfrontale område

Figuren nedenfor viser hjernen set fra en persons venstre side med de tre hovedområder: Hjernebark/cortex, lillehjerne og hjernestamme. Desuden ses placeringen af amygdala og den præfrontale cortex. I kapitlet her vil jeg give særlig opmærksomhed til netop amygdala og så den del af den præfrontale cortex, man også kalder for »det venstre præfrontale område«.



Amygdala er en del af det limbiske system, som huser vores basale følelser. Den præfrontale cortex står for vores mere komplekse følelser.⁹⁰

Amygdala er en alarmmekanisme, vi har tilfælles med alle andre pattedyr. Den er afgørende for vores overlevelse og kontrollerer kamp eller flugt-reaktionen. Målt i tid drager amygdala sine konklusioner langt hurtigere end vores tænkende hjerne. Neokonstruktivistiske forskere – anført af psykologen LeDoux – mener, at det skyldes, at vi har to væsentlige kredsløb i hjernen; et kort og et langt. Det korte kredsløb går direkte fra sanserne via en del af mellemhjernen kaldet thalamus til amygdala. Det lange kredsløb går over storhjernen, inden det når amygdala, hvilket tager længere tid⁹¹. Ser man noget, man opfatter som farligt – en bjørn fx – går meddelelsen ad den korte vej til amygdala. Den melder »fare!«, lukker af for andre behov, og kroppen overstrømmes med stresshormonet kortisol, der gør den parat til handling i en nødsituation. Konkret lukkes der ned for hjernefunktioner, som ikke er nødvendige i situationen (fx relateret til fordøjelse, parringstrang og intellektuelle tankeprocesser).

Der findes en lang række forbindelser mellem den tænkende hjerne og amygdala. Men der er flere forbindelser fra amygdala til den tænkende hjerne end omvendt, hvilket gør, at amygdala kan overdøve og oversvømme vores tænkning ved at sende en regn af budskaber af sted og på denne måde »kapre kontrollen«. En følelsesmæssig reaktion i amygdala kan »være truffet, før den tænkende hjerne har nået at regne ud, hvad der foregår«. ⁹² Det er selvfølgelig vældig hensigtsmæssigt, når vi står ansigt til ansigt med en bjørn. Men det er mindre hensigtsmæssigt, hvis »faren« er symbolsk og fx handler om at holde en tale, gå til eksamen, møde nye mennesker eller udforske nye adfærdsmønstre.

En central amygdala-logik⁹³ lyder:

»Ting er ikke, som de plejer at være = potentiel fare ... pas på!«

I den forstand er den menneskelige hjerne konstrueret, så enhver ny udfordring, mulighed eller lyst udløser én grad af angst. Det er vigtigt at vide for en coach. Mange, der opsøger coaching, ønsker nemlig at forandre sig på en eller anden vis. Hvis man oplever modstand eller blokering mod forandring, kan man ofte finde årsagen i det limbiske system, knyttet til amygdala.⁹⁴

Amygdala fungerer i øvrigt, med Bennett-Golemans ord, »som hjernens lager for negative følelsesmæssige erindringer« og »et opbevaringssted for vores repertoire af negative følelsesmæssige vaner.«⁹⁵ Det betyder, at alt, hvad der igennem livet har gjort os vrede, angst eller sårede, har sat sig spor her; både selve følelsen, vi havde, og vores valgte reaktion på følelsen. Det er også vigtigt at vide for en coach, for et coachingforløb – og en udviklingsproces – bør tænke amygdala-logikken ind og magte at håndtere den.

Det venstre præfrontale område er dog værd at bide mærke i her. Det rummer nemlig evnen til at hæmme signaler fra amygdala og skabe gode, optimistiske stemninger. Aktivitet i det præfrontale område har dermed direkte betydning for vores humør og coping-strategier.⁹⁶ Mennesker, der har mest aktivitet i det højre præfrontale område, er især tilbøjelige til at opleve nedslående eller urovækkende øjeblikke, mens mennesker med mest aktivitet i det venstre område oplever livet anderledes og lysere. Dermed kan aktivitet i det venstre præfrontale område forhindre, at en person bliver fastholdt i frustration eller aggression. Aktivitet i dette venstre område kan styrkes gennem fx at være opmærksom på følelsesmæssige impulser og reaktioner og møde disse med fornuftsargumenter – samt gennem dét, der inden for NLP-coaching, kaldes for dissociering.⁹⁷

Det præfrontale område er en del af menneskets pandelapper, hvis vigtigste funktion med hjerneforsker Kjeld Fredens ord er

»at kunne skifte fra en ydrestyring til en indrestyring, at skifte fra reaktiv handling til villet handling.«⁹⁸

Dermed bygger pandelapperne en forsinkelse ind mellem stimulus og respons:

»Det sker i arbejdshukommelsen, hvor man midlertidigt stopper de aktiviteter, man er i gang med (adfærdshæmning), genkalder sig forestillingsbilleder og handlingsmønstre fra fortiden (fra langtidshukommelsen), eksperimenterer med disse og skaber nogle hypoteser og fantasier om fremtiden for herefter at udvælge den plan, man sætter i værk«⁹⁹.

At integrere den coachende tænkning og de coachende værktøjer i sit eget liv, handler i høj grad om at kunne drage nytte af denne forsin-

kelse ind mellem stimulus og respons. Her kan man – via træning – kile et andet adfærdsmæssigt repertoire ind end dét, man normalt (og ofte ganske forudsigeligt for andre) spiller på. I stedet for bevidstløst at lade sig drive med af de vaner, man gennem tid har opbygget, er det altså muligt at eksperimentere med nye væremåder mellem coachingsessionerne. Og coachingen mellem eksperimenterne handler dermed i høj grad om at udforske værdien af det nye repertoire, afstemme de nye tiltag med de grundlæggende værdier, reflektere over effekten (herunder effekten af små variationer) osv.

Betydningen af framing og reframing

Verden, som vi oplever den, opstår frem for alt i vores hoveder.¹⁰⁰ Det har længe været erkendt inden for dele af sociologien, psykologien og filosofien.¹⁰¹ Det relativt nye er, at hjerneforskningen nu konstaterer det samme. Det er altså i mindre grad situationen, som den »i virkeligheden er«, der påvirker vores følelser. I langt højere grad er det den fortolkning, vi gør af situationen, der påvirker. Undersøgelser viser, at de ydre omstændigheder reelt kun influerer på vores velbefindende i ubetydelig grad – flere studier taler om en indflydelse på mindre end ti procent af det samlede velbefindende.¹⁰² Selvom vi mennesker er tilbøjelige til at opfatte vores egne fortolkninger som udtryk for »virkeligheden« eller »sandheden« (hvordan tingene objektivt er), så er det altså vores fortolkede og subjektive oplevelse af de ydre omstændigheder, der er afgørende her.

I dag ved hjerneforskerne, at hjernen forandrer sig som konsekvens af, hvor vi har vores fokus. Et menneskes opmærksomhed omformer igen og igen strukturerne i hjernen. Som hjerneforskeren Jeffrey M. Schwartz udtrykker det:

»Wherever we focus our brain's attention, that's where we're making and reinforcing connections. If our attention is focused on negative things, those are the connections that will be made and strengthened«.¹⁰³

Menneskers såkaldte landkort («mental maps») ¹⁰⁴ – bestående af forforståelser, overbevisninger, teorier om verden, forventninger og attituder – spiller en langt større rolle for, hvad vi opfatter, end man hidtil har troet. Vores respektive landkort er forskellige – endda meget forskellige. For at give et eksempel: To brødre befinder sig helt forskellige steder i livet; én er blevet succesrig forretningsmand med god familie, den anden er blevet dybt alkoholiseret, ensom og arbejdsløs. Begge bruger samme forklaringsmodel: »Min far var alkoholiker«. Hvad er »sandheden« her? Sandheden er subjektiv. Samme faktiske omstændighed – at faren var alkoholisk – har gjort den ene til en fighter, og den anden til et offer. Den narrative fortælling, vi skaber om vores eget liv og vælger at fastholde, er altså afgørende for, hvor ressourcefulde vi oplever os selv, og hvilken udvikling vi oplever.

Lad mig give et andet eksempel: Jeg arbejdede på et tidspunkt med to kvinder, der på deres forskellige job havde lignende jobfunktioner; nemlig opsøgende salgsmøder med potentielle kunder. Den ene fortalte mig, at hun oplevede kundemøderne som »en eksamen«, hvilket skabte modstand og ubehag indeni. Den anden beskrev kundemøderne som »mit erobringstog!« mens hun illustrativt skød brystet frem og slog ud med armene. Det er meget forskellige opfattelser af to tilsvarende, tilbagevendende oplevelser. Om man har den ene overbevisning eller den anden, har stor betydning for, hvordan man bruger sin energi; før, under og efter kundemøderne. Bemærk, at det afgørende her ikke er, hvordan kundemøder »faktisk« er. Den verden, de to kvinder konstruerede i deres hoveder, var den verden, de handlede ud fra og tolkede på baggrund af ¹⁰⁵.

Vores landkort er afgørende for, hvad vi oplever i livet. Den velkendte placebo-effekt er faktisk et eksempel på det. Hvis man forventer en mindsket smerte, så oplever man ifølge undersøgelser en reduktion i den opfattede smerte på 28 procent. ¹⁰⁶ Forklaringen er, at den mentale forventning om smertelindring får personen til at koncentrere sine ressourcer omkring oplevelsen af smertelindring. Dermed aktiveres hjernens eget smertelindringskredsløb, hvilket fører til en mindskelse af den oplevede smerte. Mennesker oplever med andre ord i høj grad dét, de forventer at opleve – ligesom dét, vi opfatter er afgørende for, hvordan vi forstår, og hvad vi forventer af, verden. De selvopfyldende profetier råder i høj grad, ¹⁰⁷ for dét, vi fokuserer på, giver vi energi til, og dét, vi giver energi til, vokser.

Dette spor leder os til to centrale ord inden for coaching: *Framing* og *reframing*. Framing vil sige måden, vi opfatter (»framer«) verden på. Vi har hver især en række filtre, som influerer på, hvilken betydning vi tillægger de oplevelser, vi har i livet. Det klassiske spørgsmål: »Er dette glas halvt tomt, eller er det halvt fuldt?« sætter fokus på disse filtre. Nogle mennesker vil være tilbøjelige til at opfatte/frame det som halvt tomt. Andre bemærker, at det er halvt fuldt. Vores mentale konstruktioner er resultatet af en række tilvalg, som kunne have været anderledes – og som vi i dag kan vælge at nuancere eller ændre. Det er bl.a. dét, mennesker vælger at gøre med en professionel coach ved deres side.

Når vi i coaching taler om framing og reframing, handler det ikke om, at noget er mere rigtigt eller forkert end andet. Det handler om nytte: Hvor nyttig er din nuværende framing? Hvad giver den dig? Hvad giver den dig ikke? Hvilke framinger kunne i højere grad bidrage til den ønskede udvikling eller de mål, du efterstræber? Hvad ville der ske, hvis du prøvede dem af – bare som et eksperiment? Dermed inviteres fokuspersonen til at reframe situationen – enten ved at brainstorme på alternative framinger eller ved at »låne« effektive framinger fra mennesker med konsekvent succes på bestemte områder.

Framing og reframing i coaching åbner vores øjne for, hvor stor indflydelse vi har på vores egen tilstand. I et laboratorium kan psykologer så let som ingenting manipulere vores humør og skabe en tilstand af nedstemthed.¹⁰⁸ De kan gøre os nedtrykte ved fx at lade os læse en række udsagn a la: »Når jeg ser tilbage på mit liv, spørger jeg mig selv, om jeg har udrettet noget meningsfyldt,« »livet er ikke værd at leve,« »jeg er lidt skuffet over den måde, tingene har udviklet sig på«. Omvendt kan de – ved at lade os læse glade sætninger – tippe humøret til den anden side: »Jeg er tilfreds med mit liv,« »livet er dejligt« osv. Hvis laboratoriepsykologerne tilmed sætter trist henholdsvis glad musik på, forstærker det følelserne yderligere hos forsøgspersonerne. I et forsøg foretaget af hjerneforskerne Frith og Dolan¹⁰⁹ læste forsøgsp deltagerne triste budskaber, samtidig med at de lyttede til sørgelig musik på lav hastighed. Kort tid efter rapporterede de om nedstemthed, ulystfølelser og en følelse af at være værdiløse. Aktiviteten i deres hjerner bekræftede dette: Det lignede mønstret for hjerneaktivitet hos mennesker, som gennemgik klinisk behandling på grund af depressioner.¹¹⁰

Ochsner et al. har lavet et interessant studie,¹¹¹ der beskriver betyd-

ningen af reframing. Forskerne benyttede her fMRI-hjernescannere¹¹² til at belyse de neurale konsekvenser af »reappraisal«; dvs. dét at revurdere (ændre forklaringer af) forskellige situationer. Revurdering ligger i tråd med coachingens begreb »reframing«.

Da forsøget gik i gang, fik deltagerne vist en række billeder, som enten var negative eller neutrale.¹¹³ Et negativt billede kunne fx være en grædende kvinde foran en kirke. Forsøgsdeltagerne var på forhånd blevet trænet i en metode til at revurdere deres oplevelser.¹¹⁴ Herefter blev de bedt om enten »attend«; dvs. lade sig blive emotionelt påvirket af billedet uden at forsøge at ændre tilstanden – eller »reappraise«; dvs. fortolke billedet på en måde, så de ikke længere oplevede en negativ emotionel respons. »Attend«-anmodningen blev givet for både de negative og de neutrale billeder, mens anmodningen om »reappraise« alene blev givet i forbindelse med de negative billeder. Herefter blev forsøgsdeltagerne bedt om at angive styrken af deres aktuelle negative følelse (fra 1=svag til 4=stærk) – hvorefter de blev bedt om at slappe af i nogle sekunder, før næste billede blev vist.

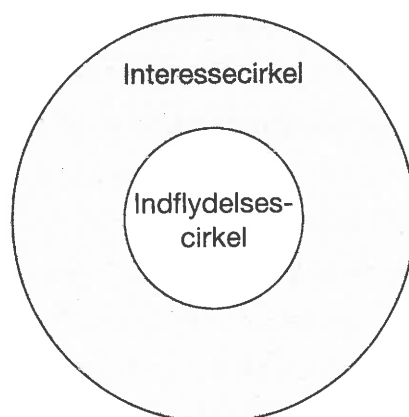
Forskerne oplevede, at revurdering havde en markant indflydelse på oplevelsen af de negative billeder. Faktisk var deltagerresponsen på de mest negative billeder, der blev mødt med »reappraise«, ikke signifikant forskellig fra deltagerresponsen på de neutrale billeder, der blev mødt med »attend«. Forskerne konstaterede en negativ korrelation mellem aktiveringen af de præfrontale lapper og amygdala under revurderingen – dvs. når aktiviteten steg det ene sted, faldt den det andet sted. Ved kognitivt og bevidst at omforme vores forklaringer og emotioner kan vi altså moderere aktiviteten i amygdala. Forskernes konklusion er klar: Vi kan ændre måden, vi føler på, ved at ændre måden, vi tænker på – og dermed mindske de emotionelle konsekvenser af begivenheder, der er potentielt pinefulde for os.

Prøv at overveje et øjeblik, hvor mange budskaber du sender til dig selv – gennem din indre dialog – i løbet af en almindelig dag. Og prøv at overveje videre, hvilken selvforstærkende virkning disse tanker og ord har på dig. Undersøgelser viser i øvrigt også, at mennesker præsterer bedre, intellektuelt og praktisk, når de er i godt humør. Fx løser man en opgave 60 procent bedre, hvis man smiler, inden man går i gang, frem for at tænke negativt.¹¹⁵ Der er derfor god ræson i at arbejde med sine framinger af livet og dets tilskikkelser, én selv og andre.

Vores tænkning har altså direkte, hjernemæssige konsekvenser. Dermed spiller den professionelle coach – via kerneværktøjerne framing/reframing – en meget stor betydning for fokuspersonernes liv. Det er for mig at se et stort ansvar, og en fantastisk gave, at kunne bidrage til, at de konstruktive forbindelser i hjernen styrkes hos andre mennesker.

Betydningen af at arbejde inden for sin indflydelsescirkel

En anden central skelnen inden for coaching er forskellen på et menneskes interessecirkel og indflydelsescirkel. Begreberne er lånt fra Steven Covey,¹¹⁶ som bl.a. er forfatter til bogen »De 7 gode vaner«. Interesse-cirklen rummer ting, vi interesserer os for og bekymrer os om (kaldes også bekymringscirklen). Indflydelsescirklen rummer ting, vi direkte kan gøre noget ved og har indflydelse på.



Det sker ikke sjældent, at en fokusperson ankommer til det coachende rum for første gang med et ønske om at fjernstyre andre til et eller andet. »Hvis nu bare min mand holder op med at gøre det og det, så bliver livet meget bedre.« »Hvis nu min kollega sagde undskyld, så kunne vi starte forfra« osv. Noget af det, jeg først afmonterer, er illusionen om, at vi kan sidde i det coachende rum og ændre på andre. Godt nok er der lavet en film – »Click« – der leger med tanken om den universelle fjernbetjening. Men uden for Hollywoods studier, så er det (og heldigvis for det) ikke sådan, tingene hænger sammen.

Mange mennesker lever meget af deres liv i interessecirklen. De tæn-

ker over, er bekymrede over og bruger energi på ting, de ikke har indflydelse på. De tænker, at forandring i deres liv partout skal starte med, at andre forandrer sig. Dermed fastholder de – uden nødvendigvis bevidst at ville det – sig selv i en passiv rolle, en offerrolle, en magtesløs »jeg kan alligevel hverken gøre fra eller til«-rolle eller en »dig først«-rolle. Som nævnt i det forrige kapitel er det præfrontale område i menneskets hjerne det, der kan hjælpe os med at skifte fra reaktiv handling til villet handling; fra ydre styring til indre styring. Det er derfor i høj grad dette område, der skal aktiveres, når vi som mennesker tager ansvar for at være og handle mest muligt inden for vores indflydelsecirkel.

Det er et meget væsentligt formål for coaching at motivere mennesker til at tænke og handle inden for deres indflydelsecirkel og dermed forøge det, man også kalder den enkeltes »selvreguleringsevner«.¹¹⁷ Spørgsmålet er ikke, *om* vedkommende kan øve indflydelse på sin situation, men *hvilken* indflydelse han kan øve. Hvad er muligt? Hvad kunne være sjovt/interessant/øjenåbnende at prøve af? Og hvilken effekt giver det? Coaching handler for mig at se i høj grad om at identificere, hvilke »knapper« man hidtil har skruet på, hvilke andre knapper man kan skrue på, og hvordan samt hvilken effekt nye skruer på nye knapper giver.

Sporene af magtesløshed

Oplevelsen af at have indflydelse er den direkte modsætning til magtesløshed. Og magtesløshed er ifølge forskningen en af de største kilder til nedstemthed og stress:¹¹⁸ »Der er ikke noget at gøre« eller »man kan jo alligevel ikke forandre det« er udtryk for resignation. Det er i modsætning her til en central præmis for coaching at få mennesker til at opdage – og bruge – deres indflydelsesmuligheder. Dermed styrker de deres proaktivitet.

Forskerforsøg med såvel hunde som mennesker viser, hvor mærkbare spor oplevelsen af magtesløshed sætter sig indeni. Psykologen Martin Seligman har fx lavet et eksperiment med hunde, hvor han inddelte gruppen af hunde i to og satte dem i forskellige bure. I bunden af burene fandtes der tråde, som gav dyrene ufarlige, men ubehagelige elektriske stød. Hundene i den ene gruppe kunne afbryde stødene ved

at trykke snuden mod en plade (de havde altså mulighed for at øve direkte indflydelse på situationen). Hundene i den anden gruppe kunne ikke påvirke det, der skete. Da hundene havde vænnet sig til deres omgivelser, flyttede Seligman dem alle til et nyt bur med en lavere væg. Nu kunne samtlige dyr undslippe de ubehagelige stød i gulvet ved at hoppe over væggen. Hundene fra den første gruppe – som havde lært, at det var muligt at øve indflydelse på, om de fik stød eller ej – sprang hurtigt ud af buret. Men hundene i den anden gruppe kapitulerede, selvom der nu så tydeligt fandtes en udvej, og der var kreative rollemodeller til stede. De lagde sig opgivende på gulvet og udholdt det ene stød efter det andet. Hjælpeløsheden i det gamle bur havde så tydeligt indprentet sig i dyrene, at den overførtes til den nye situation.¹¹⁹

Når mennesker oplever, at de er nedstemte og magtesløse, afspejler det sig tydeligt i hjerneaktiviteten. Aktiviteten i det venstre præfrontale område aftager. Det er (jf. tidligere i artiklen) aktivitet i dette område, der ellers sikrer vores motivation, drivkraft og lyst samt frembringer positive og regulerer negative emotioner. Oplevelsen af, at vi kan øve indflydelse på vores egen situation, er altså helt afgørende for vores velbefindende.

Derfor er én af coachingens fornemmeste opgaver at hjælpe mennesker ud af den reaktive zone og ind i den proaktive zone. Et af de mest kraftfulde spørgsmål, jeg kender til at nære denne bevægelse i mennesker, lyder: »Hvis nu alle andre bliver ved med at gøre det, de hele tiden har gjort, hvad kan du så gøre anderledes?« Denne type tænkning aktiverer fokuspersionens hjerne udi at tænke kreativt, mulighedsorienteret og selvansvarligt. Fokuspersionen bevæger sig fra at opfatte sig selv som et offer for ydre begivenheder til at opfatte sig selv som et aktivt handlende menneske, der kan øve indflydelse og påvirke sin egen situation. Dermed trækker fokuspersionen på sin indre fleksibilitet og får på én og samme tid stimuleret sin hjerne og styret sine tanker og følelser i en retning, der virker styrkende.

Betydningen af at få hjernen til at føle sig på hjemmebane

I coaching arbejder man i høj grad på at få hjernen til at føle sig på hjemmebane. Som coach hjælper jeg fx fokuspersionen med dét, der på en-

gelsk hedder at »futurepace«. Begrebet dækker over, at man ikke bare »slipper« fokuspersonen, når vedkommende har besluttet sig for at nå et mål eller en bestemt fremtid. Ved at futurepace, dvs. lade fokuspersonen associere sig ind i sin egen fremtid (bl.a. vha. visualisering) og levende forestille sig at komme godt i mål med den besluttede aktivitet, hjælper coachen med at bane vejen for den succesfulde implementering.

Det, der foregår, er en slags mental generalprøve. Den sandsynliggør, at det ønskede sker – og det åbner op for, at fokuspersonen kan mærke, om dét at nå målet nu også opleves rigtigt (er det ikke tilfældet, justeres målet). I generalprøven (futurepacingen) tager man sit udgangspunkt i fokuspersonens nuværende tilstand (present state) og lader vedkommende bevæge sig i retning af sin ønskede tilstand (desired state).¹²⁰

Hjerneforskningen har i de senere år fundet ud af, hvor effektivt det er at indstille sin hjerne på, hvad man gerne vil opnå. Forklaringen ligger ikke mindst i menneskets spejlneuroner, der kun har været kendt af videnskaben i omkring 15 år.¹²¹ Når vi på forhånd gennemgår en handling mentalt – fx øver os på en tale – aktiveres de samme neuroner i hjernen, som hvis vi rent faktisk havde holdt talen. »For hjernen er det at simulere en handling det samme som at udføre den,« som Goleman skriver.¹²²

At bruge sine forestillingsevner og indre billeder til at opnå en bestemt tilstand er ikke noget nyt fænomen. Tværtimod har det været en væsentlig del af behandlingsritualer gennem tiderne: Man regner med, at ægyptere, romere og antikkens grækere visualiserede vha. såkaldte »helbredende drømmebilleder«.¹²³

Tidligere i artiklen beskrev jeg situationer, hvor det kan være hensigtsmæssigt at dissociere sig fra en oplevelse og »gå meta« – for at dæmpe amygdala. Forskere har fundet ud af, at visualisering modsat er klart mest effektivt, hvis man evner at være fuldt ud associeret; altså at skabe en levendegørelse ved at bruge alle ens sanser. Det kalder hjerneforskeren Ian Robertson også for »mind sculpture«. Man ser, hvad man ser. Hører, hvad man hører. Føler, hvad man føler. Dufter, hvad man dufter. Og smager, hvad man smager. Når man er fuldt ud associeret på denne måde, skaber hjernen fascinerende resultater.

Det var dét, spydkasteren Steve Backley gjorde (og beskrev i sin bog »The Winning Mind«), da han engang blev ankelskadet, fire uger før sæsonstart. I to uger kunne han ikke lave fysisk træning. I stedet kastede han tusindvis af »mentale spyd«. Efter to uger med denne træ-

ningsform var han i stand til at genoptage sin fysiske træning fra det niveau, han befandt sig på før sin skade.

Forudsætningen her er, at hjernen i forvejen er trænet. Dermed skaber man en slags repetition af færdigheder, for har man aldrig kastet med spyd, kan man forestille sig det nok så meget; det hjælper kun lidt. Det vigtige er, konkluderer Robertson, at man associerer sig fuldstændig ind i oplevelsen. At man med alle sine sanser oplever – eller genoplever – succesfulde aktiviteter. Det er ikke nok at se dem for sig, fx som om man så sig selv på en skærm. Så er man nemlig dissocieret til oplevelsen. Man skal konkret forestille sig, at man bevæger hånden, står på scenen, holder talen, kaster spyddet, eller hvad der nu er målet for ens træning. Hjernen kender ikke forskel på, om man konkret gør det, eller om man levende (nok) forestiller sig, at man gør det: Det er som tidligere nævnt de samme neurale spor, der bliver banet.

Robertson refererer bl.a. til et studie, der belyser forskellen på »rigtig« træning versus associeret, mental træning. Deltagerne skulle træne en finger på venstre hånd over fem sessioner per uge i fire uger. Halvdelen af deltagerne trænede fingeren »rigtigt« – halvdelen forestillede sig, at de trænede fingeren. Efter de fire uger havde den rigtige træning medført en forbedring i fingerstyrken på 30 procent, mens gruppen, der alene forestillede sig, at de trænede fingeren, havde forbedret fingerstyrken med 22 procent. En kontrolgruppe, der ikke gjorde noget med fingeren – hverken fysisk eller mentalt – viste ingen signifikant forandring.¹²⁴

Undersøgelsen viser, hvor vigtigt det er, at forandring ikke bare bliver noget »vi snakker om«. Og de understreger coachingens associative komponent: Hvor vigtigt det er at tune sig ind på forandringen og opleve sig forbundet til forandringen, som om den allerede er indtruffet. Forandringer i form af erkendelser gør det ikke i sig selv. De skal ind under huden. Det er grunden til, at det praktiske aspekt af coaching bør betones stærkt – både når man som professionel coach arbejder med individer og grupper, og når man underviser andre i at mestre coaching.

De små skridt

Mental forberedelse på forandring kan altså få hjernen til at føle sig tryk og på hjemmebane. Næste spørgsmål er så, hvordan vi konkret

skaber forandringen. Her er det vigtigt, at den professionelle coach er opmærksom på hjernens opbygning – herunder amygdalas rolle – og kan gå pædagogisk til værks, så hjernen er »med på« forandringerne. Det handler om at tænde individets initiativ, samtidig med at coachen nærer motivationen mod målet. En ting er at tænde en gnist – noget helt andet er at implementere og vedligeholde den.¹²⁵

Neurovidenskabelige forskere har i de senere år fundet ud af, at forandring rent faktisk er sværere, end mange går og tror. »Det kræver mere end bare sparsom overvejelse; det kræver vedvarende opmærksomhed og en betydelig viljesindsats,« skriver David Rock.¹²⁶ Det er denne erkendelse, der får mennesker – som seriøst vil opnå forandring – til at opsøge en coach. Coachingforløbet understøtter den vedvarende opmærksomhed, motiverer viljen og den indsats, der skal til.

Når man som menneske mærker, at der er noget, man gerne vil, men ikke får gjort eller ændret, så har man et valg: Man kan begynde at analysere, hvorfor tingene mon forholder sig sådan, hvornår »bristen« er opstået, og hvordan man får den fjernet. Det er i høj grad den metode, som stærke dele af psykoterapien og den kliniske psykologi tilbyder. Her er fokus i relativ høj grad på fortiden og på at finde årsag-virkningssammenhænge.

Alternativt kan man vælge at rette sin opmærksomhed mod de mål, man ønsker at nå, samt mod originale strategier for, hvordan bevægelsen mod målet skabes. Dette fokus begrænser i sig selv spillerummet for pessimistiske tanker om det, der hidtil ikke har virket, og der åbnes op for den indre kreativitet og drivkraft.

»Selv en rejse på tusind mil begynder med et skridt,« konstaterede Lao Tzu for 2.500 år siden. Den overbevisning er særdeles nyttig at arbejde ud fra i coaching. Store drømme, mægtige planer og omfattende forandringsprojekter kan nemt tage pusten fra os – og virke uoverkommelige – når de skal implementeres. Hvad enten det drejer sig om en omstrukturering af en afdeling, en personlig ambition om at løbe et maraton eller det årlige nytårsforsæt om at tabe ti kilo – så er vores evne til at gøre de første skridt ufarlige og gennemførlige en nøgle til succes.

Også når det handler om nye opgaver eller udfordringer, gør amygdala som tidligere nævnt dele af kroppen parate til at gå i aktion. Dermed begrænses, til tider blokeres, vores adgang til den tænkende

del af hjernen. Logikken ved at bruge de små skridts metode i personlig udvikling kan med inspiration fra Robert Maurer illustreres sådan her.¹²⁷

- stort mål → angst → adgang til den tænkende hjerne begrænses → fiasko
- lille mål → angsten undgås → den tænkende hjerne aktiveres → succes

At tage små, overkommelige skridt i sin udviklingsproces er en kalkuleret måde at omgå amygdalas alarm på. I stedet for at tilbringe år i terapi på at forstå, hvorfor man er bange for at virke dygtig eller frygter at opnå sine professionelle mål, kan man bruge de små skridts metode¹²⁸ til at »liste forbi« amygdala uden at vække den.

Efterhånden som de små skridt fortsætter, og den tænkende hjerne begynder at arbejde med, skaber hjernen den »software« til forandring, man har tænkt sig. Rent faktisk dannes der som nævnt nye nerveforbindelser, når nye vaner opbygges skridt for skridt. Samtidig genfortæller vi os selv på ny, hver gang vi lærer noget nyt, og det styrker både vores identitet og vores tro på, at forandring er mulig. Inden længe forandrer modstanden mod forandring sig, og nye neurale netværk gør det muligt at nyde forandringen. Når man beslutter sig for at opnå et mål, der er overskueligt, aktiveres det venstre præfrontale område; den del af hjernen, der er så vigtig for humøret, og som får én til at efterstræbe målet og kontrollere negative emotioner.¹²⁹

Mangen et nytårsforsæt er gennem tiden strandet: Man sætter sig et mål, og det går måske meget godt de første dage. Men så kommer »hullerne« i drømmeplanen, og mange vælger på det tidspunkt at konkludere, at når de alligevel ikke kan fastholde forandringen, kan de lige så godt helt droppe at prøve. Med andre ord laver de en generalisering; de glemmer at se nuancerne i de nye, gode vaner og undlader at anerkende den forandring, der rent faktisk har fundet sted. De små skridts metode i coaching kan understøttes af et såkaldt vaneskema. Det bruger jeg selv meget i min coaching – og kunderne er glade for det. Vaneskemmet hjælper med at holde styr på fremgangen og giver et nuanceret perspektiv på effekten af ens indsats.

Betydningen af at stille spørgsmål

Mange mennesker har et tvetydigt forhold til det, der er nyt. På den ene side reagerer vi med ubehag på ting og situationer, vi ikke kender («man ved, hvad man har, men ikke hvad man får»). På den anden side er mennesket også programmeret til at søge det nye¹³⁰ – og en glad overraskelse udløser en af de stærkeste lystfølelser, vi kan opleve. Menneskers hjerne er opbygget på den måde, at forandring i rutinen sender stærke signaler ud om, at der er noget galt.¹³¹ Fra et neurologisk synspunkt er det dybt forudsigeligt, når vi reagerer på forandring ved at forsøge at undgå det. Omvendt ved forskerne også i dag, at har man »styr på« sin amygdala, mobiliserer man i høj grad overraskelse og nysgerrighed over for det, der er nyt.

Modviljen mod forandring sejrer dog ofte, ikke mindst i organisationer. I det ligger der en arv fra evolutionen. Engang lurede der farer overalt, og det var afgørende for menneskets eksistens, at det var programmeret til at reagere stærkere på risikoen for at opleve noget ubehageligt end på muligheden for at opleve noget dejligt. Menneskers væk fra-motivation er altså stærkere end deres hen imod-motivation,¹³² en situation, der genkendes af mange coaches. Den oplevede risiko, for at det nye er ubehageligt, vejer altså ofte tungere end den oplevede sandsynlighed for, at dette »nye« er behageligt.

Ny hjerneforskning har fået syn for sagn omkring, hvordan man bedst muligt forebygger modstand mod forandring. Det gør man ved at stille spørgsmål i stedet for at give svar og ved at invitere til aktiv involvering frem for at diktere.¹³³ Det er ny og avanceret teknologi, der har åbnet op for disse unikke indsigter.¹³⁴ Bl.a. kan hjerneforskerne i dag se, hvilke områder af hjernen der aktiveres af hvilke tanker og i hvilke situationer.

At diktere mennesker deres løsninger aktiverer regioner af hjernen, der er tæt knyttet til amygdala. Og jo mere du skubber på for at få folk til at være enige med dig, des mere modstand mobiliserer deres hjerner. Som barn gjorde udtrykket »døren til menneskers hjerte åbner altid udad« et stort indtryk på mig. Men med indsigterne fra den nyeste hjerneforskning kan det suppleres med udtrykket: »Døren til menneskers forandringslyst åbner altid udad.« Det nytter ikke at skubbe på. Tværtimod; modstanden bliver blot des større. I sådanne situatio-

ner lyser en slags advarselsslamper i det præfrontale område af hjernen. Den finder fejl i de råd eller diktater, der kommer, og opbygger et forsvarsværn.

Vil man undgå dette forsvarsværn – og tør man »risikere« at involvere medarbejderne i udformningen af fremadrettede svar – så skal man invitere dem med til at formulere løsninger. Serverer man færdigpakke-ede løsninger, passiviserer man medarbejdernes hjerner. Og en passiviseret hjerne vil ikke gøre sig den ulejlighed at investere energi i at skabe de nye forbindelser, der skal til for at ændre adfærd.

Den opmærksomme leder vil derfor gå efter, at der åbnes op for indsigter og åbenbaringer i medarbejderne. Ifølge hjerneforskere er indsigter og åbenbaringer lige så behagelige for hjernen, som det ukendte er ubehageligt. Jeffrey M. Schwartz fortæller, at en række hjerneforskere i dag arbejder med hypotesen, at indsigt er knyttet til et belønningssystem i hjernen.¹³⁵ Man ved, at når mennesker løser problemer eller udfordringer selv, frigiver hjernen et væld af neurotransmittere, fx adrenalin. Man mener altså, at det at opnå en indsigt skaber den kraft, der skal til for at opløse den naturlige modstand mod forandring, kanalisere konstruktiv energi og skabe nye forbindelser i hjernen, der understøtter forandringen.

Det er centralt at forstå den neurologiske betydning af at stille spørgsmål – ikke mindst for en coach. Som David Rock udtrykker det: »Jeg vil gå så langt som til at sige, at når en coach mener at have den perfekte løsning for en klient, så er det helt sikkert ikke tidspunktet at dele det med dem på.«¹³⁶ Som coach gælder det om at være særdeles sensitiv udi det, der hedder »global lytning«.¹³⁷ Det indebærer bl.a. at lytte »360 grader«; dvs. at lytte fokuseret til ordene, men lige så opmærksomt til kropssprog, tempo, stemninger osv. Det er nemlig ved at lytte globalt, at coachen skal opdage, hvornår fokuspersonen »reflekterer« og er på vej mod en vigtig indsigt. Her duer det ikke at være utålmodig eller overivrig og forstyrre fokuspersonens indre proces og refleksion med et utidigt spørgsmål. Mange urutinerede coaches er bange for pauserne – og de kan ikke aflæse, hvilken type proces der er i gang hos fokuspersonen. Det kan være afgørende for, hvor dybt fokuspersonen kommer i sin refleksion og udvikling – og om der kommer »hul igennem« til indsigter forankret i fokuspersonens landkort.

Konklusion: coaching som evidensbaseret kraft i menneskers forandringsprocesser

Mange ved i dag, at professionel coaching virker. Få ved hvorfor. Det er, som om coaching som felt og i sine resultater siver som sand mellem fingrene. Vi har i evidenssammenhæng at gøre med et præmaturo område, hvad flere andre af antologiens bidragydere også fremhæver (jf. fx Gørtz samt Drake).

Den kognitive neurovidenskab er imidlertid en disciplin, som i allerhøjeste grad kan bidrage til at udvikle coaching som evidensbaseret kraft i menneskers forandringsprocesser. Og den kognitive neurovidenskab har kun netop begyndt sin rejse, der i de kommende år vil bringe den – og os – endnu større viden om, hvordan menneskets hjerner fungerer, og hvordan den skal adresseres i forhold til at nå ønskede mål.

Artiklen har – med udgangspunkt i fire kernebegreber inden for coaching – konstateret, at:

1. Vores framinger er afgørende for, hvad vi oplever og opnår i verden. Hjernen forandrer sig som en konsekvens af, hvor vi har vores fokus. Framinger er ikke fastfrosne og absolutte. Vi kan vælge at ændre måden, vi tænker på – og dermed ændre måden, vi opfatter og føler på. Det sætter os i stand til »at køre bussen« i vores liv og være optimalt konstruktive.
2. Oplevelsen af magtesløshed er blandt de største kilder til nedstemthed og stress – og når vi føler os magtesløse, kan det konkret aflæses på aktiviteten i hjernen. Et af coachings fremmeste formål er at hjælpe mennesker med at identificere og handle inden for deres indflydelsescirkel – dvs. bruge energi og tid inden for felter, hvor vi kan gøre en forskel. Det styrker både selvansvarlighed og proaktivitet.
3. For at være åben over for forandringer i livet skal hjernen føle sig »tryk« og på hjemmebane. Dette kan fremmes gennem opmærksomhed på hjernens opbygning og indre samspil og ved at »liste uden om« hjernens alarmmekanisme, amygdala. Samtidig fremmes forandringsprocesser ved at lave »mentale generalprøver«, hvorigennem hjernen konkret ændrer sig, og sandsynligheden for succes øges.

4. At stille spørgsmål til andre mennesker (eller sig selv) har en afgørende anderledes virkning end at give råd eller diktere. Gennem spørgsmål inviteres til aktiv involvering og refleksion, og det åbner op for indsigter og åbenbaringer. Disse er behagelige for hjernen og kan meget vel skabe den kraft, der skal til for at opløse naturlig modstand mod forandring, kanalisere konstruktiv energi og skabe nye forbindelser i hjernen, der understøtter forandringen.

Professionelle coaches arbejder med menneskers tanker, adfærd og liv – og dermed med hjerner. Skal vi kunne tackle dette ansvar bedst muligt – og med en høj etik – er det vigtigt at være opmærksomme på, hvordan den evidensbaserede, kognitive neurovidenskab udvikler sig, og bruge resultaterne direkte i vores coaching.

Litteraturliste

- Backley, S. et al. (1996). *The Winning Mind: A Guide to Achieving Success and Overcoming Failure*. Aurum Press
- Baker, S. et al. (1997). The Interaction between mood and cognitive function studied with PET, *Psychological Medicine*, 27, 565-578, Cambridge University Press
- Bane, K. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency, *Public Personnel Management*, vol. 26, no. 4
- Bennett-Goleman, T. (2001). *Følelsernes alkymi*. Borgens Bogklub
- Buzan, T. (2002). *Brug hjernen bedre*. Borgens Forlag
- Coghill, A. et al. (2005). The Subjective Experience of Pain: Where Expectations Become Reality, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 102, no. 36, Sept. 6
- Cooperrider, D. (2001). *Appreciative Inquiry – An Emerging Direction for Organization Development*. Stipes Publishing
- Filmen »Click«. (2006). Instruktion: *Frank Coraci* (komedie, USA)
- Folkman, S. et al. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company
- Fredens, K. (2006). *Mennesket i hjernen*. Academica
- Gade, A. (2006). *Hjerneprocesser – kognition og neurovidenskab*. Frydenlund

- Gallwey, T. (1975). *The Inner Game of Tennis*. PAN Books
- Gallwey, T. (2000). *The Inner Game of Work*. Thomson Texere
- Gazzaniga, E. et al. (2003). *Psychological Science. Mind Brain and Behaviour*. W.W. Norton & Co
- Gjerde, S. (2006). *Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*. Forlaget Samfundslitteratur
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing
- Goleman, D. et al. (2002). *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*. Børsens Forlag
- Goleman, D. (2007). *Social Intelligens*. Borgens Forlag
- Grant, A. et al. (2006). *Evidence Based Coaching*. Wiley and Sons
- Hjerne- og bevidsthedsforskning – den sorte boks er lukket op.
http://www.ku.dk/publikationer/pdf/hjerne_og_bevidsthed.pdf
http://thebrain.mcgill.ca/flash/i/i_03/i_03_cr/i_03_cr_que/i_03_cr_que_1a.jpg
<http://www.excel-ability.com/WebSites.html>
<http://apu.sfn.org/index.cfm?pagename=brainfacts>
- Johansen, F. et al. (2004). *Kognitiv Coaching*. Dansk Psykologisk Forlag
- Katz, L. et al. (1999). *Håll hjärnen ung!* Forum
- Kimsey-House, H. et al. (1998). *Co-Active Coaching*. Davies-Black Publishing
- Klein, S. (2002). *Lyckoformeln*. Natur og Kultur
- Koch C. (2006). The New Science of Change, 9/10. <http://www.cio.com.au>
- Kringelbach, M. (2004-2006). *Hjernerum – den følelsesfulde hjerne*. People's Press
- Maurer, R. (2006). *Kaizen – et lille skridt kan ændre dit liv*. Borgens Forlag
- McDermott, I. et al. (2001). *The NLP Coach*. Piatkus
- Nettle, D. (2005). *Happiness – The science behind your smile*. Oxford University Press
- New Horizons for Learning. www.newhorizons.org/neuro/front_neuro.html
- O'Connors, J. (2000). *The NLP Workbook*. Element

- Oschner, K. et al. (1996). Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion, *Journal of Cognitive Neuroscience*, Volume 14, Number 8
- Pryor, K. (2002). *Ikke skyt hunden!* Canis Forlag
- Robertson, I. (2000). *Mind Sculpture – unleashing your brain's potential*. Bantam Books
- Rock, D. et al. (2005). The Neuroscience of Leadership, *Strategy and Business*, Issue 43
- Rock, D. (2007). A Brain-Based Approach to Coaching. *IJCO* Issue 1
- Sapolsky, R. (2004). *Why Zebras Don't Get Ulcers*. Owl Book
- Seligman, M. (2004). *Lykkens psykologi*. Aschehoug
- Seligman, M. (2006). *Learned Optimism*. Vintage
- Seligman, M. (2007). *What You Can Change and What You Can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement Learning to Accept Who You Are*. Vintage
- Stelter, R. (red.). (2002). *Coaching – læring og udvikling*. Dansk Psykologisk Forlag
- Whitmore, J. (1992). *Coaching på jobbet*. Peter Asschenfeldts Nye Forlag
- www.cancer.dk
- Zachariae, B. (1992). *Visualisering og helbredelse*. Munksgaard