





Neurovidenskab & coaching

Coaching er ikke kun de glade praktikers legetøj, men for længst professionaliseret af coaching-psykologerne. En ny udvikling er på vej, forankret i kognitiv neurovidenskab og kognitiv psykologi.

Udvikling ■ Af Anders Myszak og Jon Wegener

■ Coaching opfattes i dag som et relativt nyt fænomen, der er i gang med at udvikle sig fra at være praktikerdomineret til at blive en evidensbaseret profession, og som til og med har potentialet til at kunne blive et selvstændigt område inden for den anvendte psykologi (Palmer & Whybrow, 2007). Denne professionalisering karakteriseres i højeste grad af coaching-psykologien, som i modsætning til coaching i bredere forstand, er mere tydeligt baseret på psykologisk teori og praksis. Denne tendens bidrager til at højne og homogenisere kvaliteten på coaching-markedet.

Alligevel er det blevet pointeret, at der savnes en formaliseret metode til at indsamle den evidens, der er nødvendig for at påvise, at coaching skaber værdi (Carter, 2001). At kunne teste *coaching interventioners* effektivitet er helt centralt for, at vi skal kunne forstå, hvor godt de enkelte komponenter i coaching virker.

I denne artikel vil vi vise, at forskning inden for den kognitive neurovidenskab er en vigtig og bæredygtig vej frem, hvis man ønsker en mere formaliseret forståelse af, hvorfor coaching virker, og ikke mindst hvordan den virker.

De to første generationer

Coaching er på manges læber takket være en række kendte praksispionerer, den såkaldte *første generation* af coaches (Kaufmann & Scoular, 2004). Denne generation udviklede >

- > både deskriptive og præskriptive coaching-modeller, der var simple og hævdedes at være effektive, uden at de havde støtte inden for den etablerede forskning.

Desværre ligger den største styrke ikke i modellernes indhold, men i udoverens evner til at formidle og tryllebinde sine klienter. Denne fokus på formidlingsevner og charme kan have bidraget til den svingende kvalitet af coaching-tjenester (Myszak, 2008). Derudover har holdningen til coaching mange gange været ukritisk og ateoretisk (Kaufmann & Scoular, 2004) og i værste fald pseudovidenskabelig eller præget af synkretisme. Dette er muligvis en reaktion på markedets behov for at finde enkle, men desværre ofte forenkledede løsninger på komplekse menneskelige problemer. Desuden bidrager det sandsynligvis til det udbredte behov for at finde løsninger på psykiske problemer for dem, der ikke tør eller synes, at det er pinligt at søge hjælp hos psykologer eller psykoterapeuter (Spence & Grant, 2005).

Uanset hvad debatten om coaching-tjenesters eventuelle skadelighed ender i, kan man spørge sig selv, om mange af dem, der køber coaching-tjenester, går glip af mere effektive tilbud, fx i form af videnskabeligt valideret coaching. En naturlig respons er, at psykologer i stigende grad har interesseret sig for coaching og dermed har bidraget til udviklingen af coaching-psykologi – der også kaldes *andengenerations coaching* (Kaufmann & Scoular, 2004).

Ideen bag coaching-psykologi er, at man ved at forankre koncept, teori og metoder i den etablerede psykologiske videnskab kan mindske risikoen for, at både den enkelte coach' viden bliver indholdsmæssigt vinklet og ustruktureret, og at coaching-praksis bliver kendetegnet af "det, der fungerer for mig, kan også fungere for dig" (Grefberg, 2007, s. 8). Efterhånden vil markedet kræve, at coaching-interventioner bliver mere avancerede (Kauffman & Scoular, 2004). Det indebærer, at de grundlæggende konceptualiseringer, teorier og praksis udvikles, i takt med at eksplicite psykologiske principper og ny empirisk viden inddrages.

– og tredje generation

I denne ånd ønsker vi at vise, at det næste skridt i denne udvikling, hvad vi kalder den *tredje generation af coaching*, vil være forankret i kognitiv neurovidenskab og kognitiv psykologi. Det gør vi, fordi vi mener, at disse to områder – og især kognitiv neurovidenskab – fører til nogle af de største fremskridt inden for psykologi.

Det betragtes som åbenlyst, at neurovidenskabens bidrag til at udvikle psykologi som en videnskab, og vice versa (Poldrack & Wagner, 2008). Dette bidrag er hovedsagelig drevet af teknologiske fremskridt inden for neurovidenskabens. For tyve år siden var neurovidenskabens begrænsning til adfærdsstudier, elektroencefalografi (EEG) og patienter med hjerneskade, men som resultat af udviklingen af funktionelle hjerneskanningsmetoder er dette bidrag accelereret. Dette gælder især funktionel Magnetisk Resonans billedannelse-undersøgelser (fMRI), hvor antallet af publicerede forsøg er gået fra ni (1993) til 2139 (2007). [1]

Neurovidenskabens bidrag til at belyse nogle af de grundlæggende teoretiske problemer i den videnskabelige psykologi og har fx bidraget med detaljeret viden om, hvad der sker i hjernen, når mennesker tager beslutninger, og især hvad der sker, når beslutninger er uhensigtsmæssige for individet. Eksempelvis har fMRI kastet lys over, hvad der sker i hjernen, når vi foretrækker kortsigtede belønninger frem for langsigtede belønninger, og har fundet, at hjerneområder, der er involverede i belønningsprocessering (fx striatum) bliver mere aktive, end når man er konfronteret med valget mellem to langsigtede belønninger (McClure m.fl., 2004).

Vi fristes ofte af umiddelbare belønninger på bekostning af langsigtede belønninger, og neurovidenskabens understøtter helt overordnet ideen om, at der er to fundamentale processer involveret i beslutningstagning (Evans 2008). På den ene side har vi *System 1* som er ubevidst, hurtigt og foregår automatisk, og som fx sørger for, at vi fristes af umiddelbare belønninger som eksempelvis fødevarer med stort indhold af fedt og sukker. På den anden side har vi *System 2*, som er mere bevidst, langsomt og velovervejet, og som fx kunne medvirke til at være moderat med indtagelsen af fedt og sukker og spise mere sundt til gavn for det langsigtede velvære.

Forskningen i samspillet mellem de to systemer viser, at det er kontekstafhængigt, hvornår det er hensigtsmæssigt at lade System 1 eller System 2 dominere beslutningstagningen. Coachens opgave er at facilitere klientens indsigt i forholdet mellem de to systemer og den indvirkning, de har på kvaliteten af beslutningstagningen.

Tilgange og rammer

Coaching drejer sig ganske enkelt om at facilitere klientens udvikling i en positiv retning, hvilket er langt vanskeligere,

end de populære medier giver udtryk for. De forandringer, som denne udvikling er baseret på, og som klienter ønsker at skabe, er ofte vanskelige at initiere og vedligeholde. Ligeledes er de psykologiske processer, der ligger bag disse ændringer stadig videnskabeligt underbelyst, og de er langt fra integreret og klart konceptualiserede i nuværende coaching-tilgange, modeller og teknikker.

I de fleste coaching-tilgange bedes klienten om at igangsætte en række kognitive processer, der præciserer, hvordan denne skal opnå de ønskede forventninger om forandring. Coachens rolle er at støtte disse processer. Til forskel fra coaches generelt er coaching-psykologens opgave at bruge sin viden om forskellige tilganges fordele og ulemper, forskellige modeller og teknologier for at facilitere klientens arbejde med at indfri sine forventninger. I en engelsk undersøgelse af coaching-psykologer fandt Whybrow og Palmer (2006), at flertallet brugte en faciliterende tilgang, baseret i enten en kognitiv, adfærds- eller løsningsfokuseret ramme.

Af disse rammer er især den kognitive og løsningsfokuserede afhængig af en god forståelse af kognitive processer som fx tænkning, problemløsning, beslutningstagning, vurdering, kreativitet, nysgerrighed og motivation [2]. Inden for disse rammer og mere generelt inden for coaching er der udviklet en række modeller, som også er knyttet til en forståelse af ovennævnte kognitive funktioner.

Herunder kan Whitmores (2002) GROW-model, PRACTICE-modellen (Palmer, 2007) og en række problemløsningsmodeller (fx Wasik, 1984) medregnes. Disse modeller har flere fællesnævner, der ifølge Wearing (2008) er målsætning, forståelse af den adfærd, der kan understøtte disse, planlægning af handling samt gennemgang og evaluering af handling. Disse fællesnævner – og mere grundlæggende meta-kognitive funktioner såsom indsigt og vurderinger af værdier – er alle undersøgt inden for kognitiv neurovidenskab. Viden om de grundlæggende processer er central for, at coachen skal kunne skabe resultater, der er velforankrede og autentiske. Meta-kognition kan ses som vores kendskab til egne kognitive processer og kræver bevidsthed eller bevidst opmærksomhed, så vi forstår vores mål med hensyn til, hvordan vi kan koordinere, styre og evaluere vores egne og andres handlinger (Flavell, 1976).

Det er blevet hævdet, at coaching kan skabe mere bevidst opmærksomhed ved at øge deres klienters selvovertensstem-

melse (eng. *self-concordance*) med de mål, de sætter sig, og gennem at harmonisere disse mål med personlige værdier og målsætninger (Burke & Linley, 2007). Selvovertensstemmende mål er også knyttet til mere overordnede mål som øget tilfredshed og velvære (Sheldon & Elliott, 1999).

Strategi A og Strategi B

Coachen står over for en række udfordringer i arbejdet med at skabe resultater, der ud fra klientens perspektiv er velforankrede og autentiske. Her er det væsentligt at have en forståelse for kognitive processers betydning, især kognitive biases. Kognitive biases kan beskrives som systematiske fejl i beslutningstagning. Den type fejl bliver oftest defineret som en afvigelse fra rationel beslutningstagning.

>

Vi tager hånd om relationerne ...
Kom med til Kempler Institutets 30 års
JUBILÆUMSKONFERENCE



**MOD TIL AT HANDLE
- HVORNÅR GØR NOGEN NOGET?**

29. september 2009 i Spektrum, Odder

Foredrag af
Jesper Juul,
Sue Palmer,
Per Schultz Jørgensen
m. fl.

Spændende workshops
Gallamiddag og dans

Program, pris, formål
og tilmelding -
se www.kempler.dk


Følg med i konferencen og
instituttets liv. Tilmeld dig ny-
hedsbrevet på www.kempler.dk

Kempler
INSTITUTTET

- > Forestil dig, at en virksomhed står over for at skulle fyre 600 medarbejdere. Som beslutningstager har man muligheden for at vælge mellem to strategier for at håndtere situationen. *Strategi A* sikrer, at 200 medarbejdere ikke bliver fyret, og *Strategi B* vil med 1/3 sandsynlighed sikre alle 600 medarbejders fortsatte ansættelse. Her vælger de fleste strategi A og undgår dermed den risikofyldte strategi B, selv om den gennemsnitligt set også fører til sikringen af 200 medarbejdere (for det oprindelige studie, se Kahnemann m.fl., 1990).

Hvis man forestiller sig samme problematik, men med de to muligheder fremstillet anderledes, så får man en ændring i præference til fordel for det usikre valg. Hvis strategi A formuleres, som at 400 medarbejdere bliver fyret, og strategi B formuleres som 1/3 sandsynlighed for, at alle 600 medarbejdere beholder deres ansættelse og 2/3 sandsynlighed for alle 600 bliver fyret, så vælger flertallet strategi B. Strategi A og B er identiske i begge situationer, så det er fremstillingen, der er årsag til ændring i præference. I den første fremstilling vælges A, da man, uden at tænke på at 400 medarbejdere fyres, fokuserer på, at 200 medarbejdere reddes fra at blive fyret. I den anden fremstilling foretrækkes strategi B, fordi der fokuseres på sandsynligheden for at alle medarbejdere kan reddes fra fyring, hvorimod strategi A leder fokus hen på, at 400 medarbejdere fyres.

Sådanne forskningsresultater viser vores generelle tendens til at være risikoaverse, når det drejer sig om valg mellem to udfald, der fremstilles som positive – som i strategi A. Hvis udfaldene fremstilles som negative, som i strategi B, har vi en tendens til at foretrække det risikofyldte valg. Dette fænomen er i prospect theory blevet forklaret med vores grundlæggende tendens for tabsaversion (Kahnemann, Slovic & Tversky, 1982). En rationel beslutningstager bør være indifferent mellem strategi A og B i begge situationer.

Viden fra kognitiv neurovidenskab

Men vores beslutningstagning er følsom over for kontekst. Her er det vigtigt at huske på, at vi har en hjerne, der gennem millioner af år er udviklet til at være en effektiv beslutningstager i en helt anden kontekst end den moderne verdens opfindelser, herunder penge. Kognitive biases kan ses som et resultat af de miljøpåvirkninger, vores hjerne har

haft gennem evolutionshistorien. De kan i de fleste situationer være hensigtsmæssige, da de kan føre til hurtige, effektive beslutninger. Men i mange af den moderne dagligdags situationer kan disse biases resultere i meget uheldige beslutninger.

Tabsaversion kan fx indtræde, når vi allerede har investeret ressourcer i et projekt, der ser ud til at gå dårligt. Her kan tabsaversionen lede til, at man i stedet for at indse, at man har taget fejl og acceptere det tabte, investerer yderligere. Dette er sandsynligvis en central komponent i forstyrrelser som ludomani.

Det er især nogle få biases, der er relevante for coachingpsykologi. Ud over risikoaversion og tabsaversion drejer det sig fx om konfirmations-bias. Konfirmations-bias er en slags selektiv tænkning, hvor vi tillægger større værdi til information, der understøtter vores eksisterende overbevisninger, og samtidig mindre værdi til information, der går imod vores overbevisninger. Det er et meget udbredt fænomen, også inden for videnskabernes egne rækker, hvor forskere, der har investeret prestige i en teori, ofte ignorerer resultater, der modsiger denne.

Vi kender det også fra dagligdagssituationer, som når vi holder med et fodboldhold, hvor vi uagtet hvad der faktisk sker på banen, er tilbøjelige til at se modstandernes tacklinger som ulovlige, mens vores eget holds tacklinger er helt på sin plads! På samme måde, som vi har tendens til vælge aviser, radio- og tv-programmer, der støtter vores eksisterende overbevisninger.

Coaching-psykologien influerer allerede i dag den måde, coaches arbejder på, og denne udvikling kan styrkes gennem at inddrage viden fra kognitiv neurovidenskab i større udstrækning. Gennem en mere formaliseret og dybere forståelse af centrale processer inden for coaching, såsom målsætning, forståelse af den adfærd, der kan understøtte disse, planlægning af handling samt gennemgang og evaluering af handling, kan vi øge vores viden om, hvordan coaching virker. Mere præcist kan vi få undersøgt, hvilke komponenter der virker og ikke virker.

*Anders Myszak, cand.psych., erhvervspsykolog,
medstifter af Cogency*

*Jon Wegener, cand.scient., ph.d.-studerende,
hjerneforsker, medstifter af Cogency*



REFERENCER ■

- Burke & Linley, P.A. (2007). Enhancing goal self-concordance through coaching. *International Coaching Psychology Review*, 2 (1), 62-69.
- Carter, A. (2001). Executive coaching: Inspiring performance at work. *IES rapport 379*.
- Evans, J.S. (2008) Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annu. Rev. Psychol.* 59:255-78.
- Flavell, J.H. (1976). Metacognitive aspects of problem-solving. I L.B. Resnick (red.), *The Nature of intelligence* (s. 231-236). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Grefberg, A. (2007). Någon måste ta hand om normala människors vilshenhet: Coaching en framtidens arena för psykologer. Upubliceret Kandidatafhandling.
- Kauffman, C. & Scoular, A. (2004). Toward a positive psychology of executive coaching. Ch.18. I Linley, P.A. & Joseph, S. (eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, N.J.: Wiley & Sons.
- Kahnemann, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1990). Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy* 98(6), 1325-1348.
- McClure, S.M., Laibson, D.I., Loewenstein, G. and Cohen, J.D. (2004). Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. *Science* 306, 503-507.
- Myszak, S. (2008). Coachingspsykologi og positiv psykologi. I Myszak, A. & Nørby, S. (red.) *Positiv psykologi: En introduktion til videnskaben om velvære og optimale processer* (s. 287-316). København: Hans Reitzels Forlag.
- Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3(2), 71-77.
- Palmer, S. & Whybrow, A., (2007). Coaching psychology: An introduction. I S. Palmer & A. Whybrow (red.) *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (s. 1-20). London: Routledge.
- Poldrack, R.A. & Wagner, A.D. (2008). Introduction to the special issue: The interface between neuroscience and psychological science. *Current Directions In Psychological Science*, 17 (2), 1.
- Spence, G.B. & Grant, A.M. (2005). Individual and group life-coaching: Initial findings from a randomised, controlled trial. I M. Cavanagh, A.M. Grant & T. Kemp (eds.), *Evidence-based Coaching (Vol. 1): Theory, research and practice from the behavioural sciences* (s. 143-158). Queensland: Australian Academic Press.
- Stewart, L.J., O'Riordan, S. & Palmer, S. (2008). Before we know how we've done, we need to know what we are doing: Operationalising coaching to provide a foundation for coaching evaluation. *The Coaching Psychologist*, 4 (3), 127-133.
- Wasik, B. (1984). *Teaching parents effective problem solving: A handbook for professionals*. Upubliceret manuskript. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Wearing, P.A. (2008). Coaching the brain. *The Coaching Psychologist*, 4 (2), 63-63.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey.
- Whybrow, A. & Palmer, S. (2006) Taking stock: A survey of coaching psychologists' practices and perspectives. *International Coaching Psychology Review*, 1 (1), 56-70.

NOTER ■

- [1] Søgeresultat fra PubMed med søgeordene ("fMRI" OR "functional MRI" OR "functional magnetic resonance imaging") – citeret i Poldrack og Wagner (2008).
- [2] Givetvis findes der en emotionel komponent i disse.