

Derfor falder du igen og igen i suppen

– om hotte kognitioner, der får os til at gentage det kommunikative mønster, vi ellers så gerne vil bryde



Ups, jeg
faldt i
suppen
igen



Du kender det nok... Du vil gerne bryde et bestemt mønster i din kommunikation. Måske ønsker du, at du ved næste møde ikke taler alt for længe og fylder for mange ord på – men fatter dig i elegant og knivskarp korthed.

Eller måske ønsker du, at du til næste møde får markeret dit synspunkt klokkeklart, så du ikke bagefter skal ærgre dig over ikke have sagt din mening.

Og på trods af dette gode ønske om forandring, ja, så sker der ved næste møde... ikke en pind nyt. Du faldt i suppen igen!

Jeg kender det også. Og min frustration blev ikke mindre af, at jeg – der jo skal forestille at være en efterspurgt kommunikationsrådgiver med 25 års erfaring – jævnligt oplevede, at det samme skete for de dygtige mennesker, jeg rådgav. De faldt også i suppen igen til trods for, at vi lige havde aftalt en ny og bedre vej.

Jeg tiggede om et godt råd – og fik Ofmans model. Den skal du også se

Til sidst ringede jeg til min kloge kollega, psykolog Pia Palm, og tiggede om et godt råd: "Hvad skal jeg dog gøre? Jeg kan ikke finde ud af at hjælpe folk til at ændre på det, de gerne vil ændre – selvom jeg synes, jeg ser så tydeligt, hvad både problemet og kuren er."

”Slap af”, sagde Pia og tilføjede: ”Tjek Ofmans model om kernekvaliteter.” Det gjorde jeg. Den hjalp. Og den vil jeg gerne dele med dig.

Jeg vil tage afsæt i et eksempel, hvor problemet er, at personen igen og igen kommer til at fylde for mange ord på, selvom personen brændende ønsker at sige budskabet kort og skarpt.



Når man falder i suppen og fylder for mange ord på

Forestil dig personen P. Han (og det kunne lige så godt have været en kvinde) skal holde et oplæg på et vigtigt møde. Det er afgørende for ham, at han denne gang får udtrykt sig kort og præcist – og inden for de 10 minutter, han har fået på dagsordenen. Han opsøger rådgivning (mig), fordi han så gerne vil blive bedre til netop dette. Han fortæller mig om sit ønske, og han viser mig en videooptagelse af et tidligere oplæg, hvor han ganske rigtigt fylder for mange ord på og overskrider taletiden. Man kan se på optagelsen, at der er tilhørere, der keder sig fra og begynder at sms'e både under og over bordet.

Kernekvaliteten – det man er iøjnefaldende god til i sin kommunikation

Når man kigger på P's kommunikation, er det tydeligt at se hans kernekvalitet (øverste venstre hjørne i Ofmans model): At han er superstærk på detaljerne og processen. Man mærker virkelig, han er inde i stoffet, og hvis djævelen bor i detaljen, får den ikke et ben til jorden, når P holder tøjlerne.

Faldgruben – det der sker, når man bliver for meget af det gode

Samtidig er det også tydeligt, hvad der sker, når P bliver for meget af det gode (faldgruben, øverste højre hjørne). Når kærligheden til detaljer tager overhånd, bliver oplægget ALT for langt. Og da P samtidig har en forkærlighed for lineær procestænkning, så drukner hovedbudskabet, hvis P da overhovedet når til det, inden han bliver stoppet, fordi tiden er gået.

Kuren – det gode råd, der får problemet til at forsvinde. Eller...uuups!

P er mere end parat til at gøre noget ved det – at tage "kuren" (nederste højre hjørne). Den retoriske kur her er den gode gamle omvendte nyhedstrekant: Sig det vigtigste først – og drop nogle af mellemregningerne. Bare sig det essentielle. P er enig, så vi laver sammen et stikordsmanuskript med hovedpointen i toppen og derpå de vigtigste punktnedslag og argumenter. Oplægget varer nu 10 minutter, P kan holde sig inden for tidsrammen ved dette møde, alt er godt. P og jeg giver highfive.

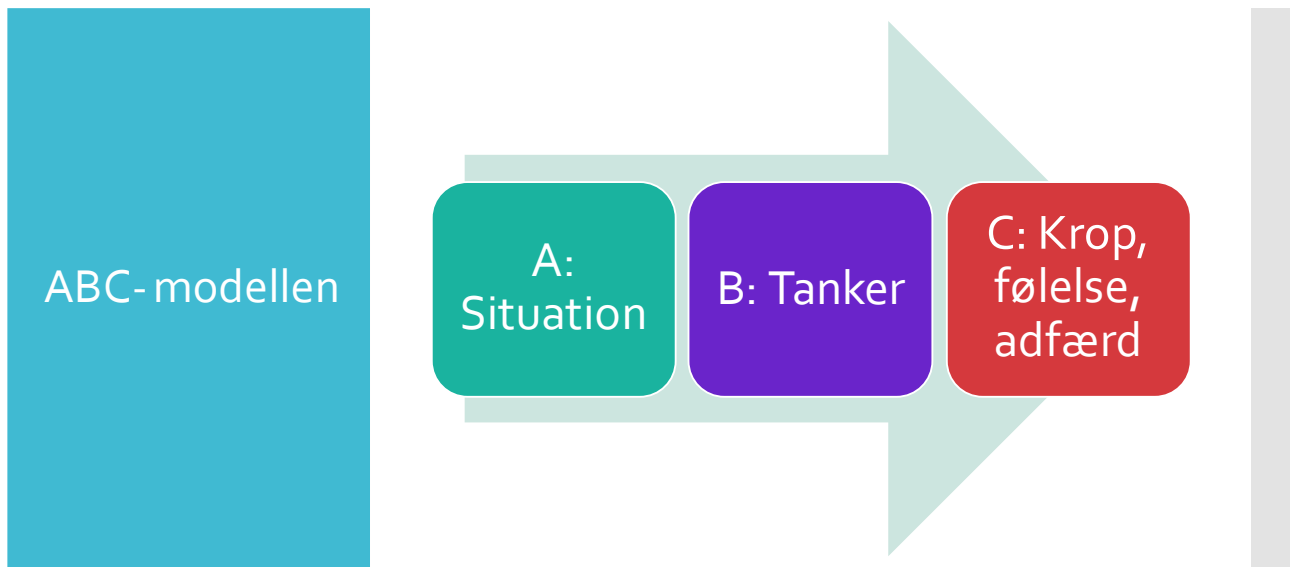
Og så oprinder dagen for oplægget. Og hvad tror I, der sker? UPS! P falder i suppen. Han taler ALT for længe. Faktisk tæt på 20 minutter, før han med irriteret mine bliver stoppet. P er frustreret. P's kolleger er frustrerede. Og jeg – hans desperate rådgiver – er mere end frustreret.

Allergien – der hvor man får grønne knopper og ikke kan holde det ud

Men så var det jo heldigvis, at jeg kom på sporet af Ofmans model. I nederste venstre hjørne af modellen har vi 'allergier'. Allergier er det, vi ikke kan holde ud, når vi ser det hos andre og – gud forbyde det – hos os selv. Allergien er også en konsekvens af kernekvaliteten (ligesom faldgruben er det). Hvis man er superstærk til detaljer og proces, hvad er det så, der giver grønne knopper over hele kroppen? Ja, det er selvfølgelig, når der ikke er styr på det. Og det var allergien, der brød ud i lys lue og forhindrede P i at holde sig til planen, sige det vigtigste først og gøre det på 10 minutter.

Den kognitive forklaringsramme

Hvordan det? Og hvordan undgår man så det? Her kan en model fra den kognitive coaching bruges som forklaringsramme. I den kognitive tilgang er grundtanken, at det, vi tænker, påvirker vores krop, vores følelser og vores adfærd. Hvis vi ændrer vores tanker, kan vi ændre vores følelser, fysiske reaktioner og vores adfærd.



Fokus Kommunikation

A står for situationen (antecedent), B står for tanker (beliefs) og C står for konsekvenser (consequences). Modellen viser altså sammenhængen mellem vores tanker og de konsekvenser, tankerne afføder hos os.

I P's tilfælde kender vi A og C – og vores opgave er at hjælpe P med at finde ud af, hvilke tanker der fremprovokerede allergien, som førte til gentagelsen af mønstret, selvom P virkelig gerne ville bryde det i dag.

Negative automatiske tanker udløser allergien

Her kan det være godt at kende begrebet negative automatiske tanker, også poetisk forkortet NAT. NAT har noget mørkt over sig, så forkortelsen er sigende. Vi er ikke nødvendigvis så bevidste om vores NAT, for de kan være så ofte genkommende, at vi så at sige har vænnet os til dem. Derfor kan vi heller ikke nødvendigvis redegøre intellektuelt for dem. Måske opdager vi ikke engang selve tanken – vi mærker måske kun dens konsekvens, fx en følelse eller en kropslig fornemmelse. De fungerer som en udløser for allergien i Ofmans model.

Så når vi skal hjælpe P med at opdage, hvilke tanker der udløser allergien og styrer hans adfærd, kan vi begynde med at spørge til det, han bedre kan forklare, nemlig: "Hvad lagde du mærke til i din krop, lige inden du begyndte at afvige fra planen og igen puttede for mange ord og detaljer på?"

Det kan P tydeligt huske: Han mærkede hjertet begyndte at banke helt vildt, håndfladerne blev fugtige, der var sved under armene og tør mund. Ja, han mærkede frygt.

Hvad gik igennem dit hoved?

Vores næste spørgsmål er nu: "Kan du huske, hvad der gik igennem dit hoved, der hvor du mærkede hjertet begyndte at banke osv.?" (Formuleringen 'gik gennem dit hoved' er en bevidst

undgåelse af ordet 'hvad du tænkte du', netop fordi tanker ikke nødvendigvis er særlig velformulerede og stringente – derfor er det bedre at sige 'gik gennem dit hoved'. P svarede: "At det vil aldrig gå godt".

Det er populært sagt vores nervesystems skyld, at vi falder i suppen

Den kætteriske tanke, der forpurrer planen om det korte oplæg, er altså, at *det aldrig vil gå godt*. Og sammenholdt med de signaler kroppen sender om fare på færde, er det da let at forstå, hvorfor det føles sikrere for P at holde sig til det velkendte mønster. Grunden til, at vi igen og igen falder i suppen, er jo, at vores nervesystemer er vant til den måde, vi plejer at gøre ting på. Når vi skal bryde et mønster og gøre noget nyt, er det derfor naturligt nok at opleve uro. Det er først gennem pålidelige gentagelser af den nye måde, at nervesystemet vil lære at opleve den nye måde som tryk og god. En vej hen imod at turde kaste sig ud i disse nødvendige pålidelige gentagelser er ved at få hovedet med. P skal have nogle strategier til at blive bevidst om og ændre på de tanker, der er med til at udløse kroppens reaktioner og gøre ham nervøs og utryk.

Tanker kommer fra antagelser, så dem skal vi undersøge

Derfor er næste skridt i arbejdet med P at undersøge tanken. Hvor kommer tanker fra? Tanker kommer fra antagelser, så vi skal altså have fat i de underliggende antagelserne. En antagelse er en slags leveregel. *Jeg skal altid... Jeg må aldrig.... Man skal.... Man bør....* Man kan også have såkaldte betingede antagelser: *Hvis...så...*

En god genvej til at hjælpe P på sporet af den underliggende antagelse er at slå den første del af en betinget antagelse (hvis-så) an. Så jeg sagde til P: "Så det gik igennem dit hoved, at det aldrig vil gå godt. Hvis du holder dig til det helt korte manus og udelader en hel del af mellemregningerne, så..." Her stoppede jeg sætningen, og P tog over i samme åndedrag: "Så vil de tænke, jeg er inkompetent. Man skal sgu da have styr på sit stof i den her organisation, ellers falder man helt igennem!"

Nu bliver det helt tydeligt, hvor meget der var på spil for P. Hvis han brød mønstret, risikerede han at falde helt igennem, ikke være god nok, ikke være en del af fællesskabet på arbejdspladsen. Forkert, dum, udstødt. Jeg forstår godt, at kroppen kom i alarmberedskab og signalerede fare på færde.

Bare fordi du tænker det, er det ikke nødvendigvis rigtigt!

Nu spurgte jeg P, hvor sikker han følte sig på det – at man skal vise, man har styr på alle detaljer for at være god nok. Han var meget sikker. Sådan cirka 95 %, tegnede han på et lagkagediagram, vi lige improviserede. Der var altså tale om en såkaldt hot cognition: Dvs. en tanke/antagelse, der virker vældig sand. Nu kommer vi til noget, du måske vil opleve som på en gang provokerende og befriende: Bare fordi du tænker det, er det ikke nødvendigvis rigtigt!

Lad den stå et øjeblik.

Mange af vores tanker kommer fra antagelser, der engang har givet mening for os. Ofte er de grundlagt som overlevelsestrategier, der har skullet hjælpe os i samspillet med vores mor og far. Måske har de også indimellem vist sig virksomme senere i livet i kontakten med vores chef,

kolleger, ægtefælle osv. I dag er de måske bare blevet mere automatreaktioner end kloge strategier.

Nu skal antagelsen modificeres, så den bliver mindre rigid og mere realistisk

Så bare fordi P tænker, at han er nødt til at fylde detaljer på at for fremstå kompetent – ja, så er det ikke nødvendigvis rigtigt. Og det er opdagelsen af det – og den efterfølgende, stigende tillid til det nye mønsters pålidelighed – som er nøglen til at bryde det gamle mønster. Derfor er næste skridt sammen med P at tegne en ny lagkage og begynde at modificere antagelsen. Man gør det ved at spørge: Hvad kunne man også tænke om et menneske, der skal holde et oplæg, og som gør det kort ved kun at have centrale informationer med?

Til at begynde med tøver P med at svare. Men langsomt modificeres den hotte kognition, og rigiditeten i tanken løsnes op. P fortæller nu, at man jo også kunne tænke, at taleren:

- 1) Var fokuseret
- 2) Havde respekt for andres tid
- 3) Kunne skære ind til det centrale
- 4) Kunne læse situationens krav
- 5) Var modig
- 6) Havde overblik
- 7) Måske netop havde styr på det!

Som det allersidste i samtalen med P bad jeg ham om igen at tegne ind på lagkagen, hvor sikker han *nu* var på, at folk vil tro han er inkompetent, hvis han skar oplægget ned til et kortere, mindre detaljeret oplæg. Nu fylder den lagkageskive kun 12,5 %, for der skal jo også være plads til de syv andre stykker lagkage.

P fik mod på at bryde mønsteret via pålidelige gentagelser

I dag er P en stærkere kommunikator. Efter at have fået modificeret den hotte kognition – allergien, antagelsen – fik han mere mod på at prøve at gøre det kort og skære ind til benet. De første gange reagerede kroppen på samme måde – klamme hænder, hjertebanken osv. – men nu vidste P, hvad der var på færde, og tolkede ikke længere kroppens signaler som, at han var i fare. Han huskede sig på, at han også viste fokus, overblik, respekt, mod osv., og det lykkedes ham at gennemføre et tilpas kort oplæg, endda med efterfølgende applaus.

Kend din hotte kognition

Moralen er, at vi skal kende vores hotte kognitioner. Det er dem, der får os til at falde i suppen. Når vi opsnapper den hotte kognition, skal vi begynde med at få øje på, at bare fordi vi tænker det, er det ikke nødvendigvis rigtigt. Når vi derefter har fået modificeret tanken og kigget realistisk på den, kan vi begynde – gennem pålidelige gentagelser – at opbygge nye erfaringer. Og så er et nyt og bedre mønster på vej.

Hvis du har spørgsmål eller kommentarer

Ring eller skriv til mig på 21 63 07 03 eller pl@fokuskommunikation.dk

Mange venlige hilsner

Pernille Steensbech Lemée
Fokus Kommunikation