

FIT

SCOTT MILLER

SCOTT MILLER er en af fædrene til FIT. Sidste år bragte vi i 'systemisk -narrativt forum', en række artikler om evidensbaseret forskning og om FIT, der nu er blevet godkendt som en evidensbaseret praksis. Men selv om mange har hørt om Fit, er det ikke det samme som at have læst noget af Scott Miller. Det råder vi bod på nu med 2. del af oversættelsen af Scott Millers og Mark Hubbles artikel 'Vejen til Mestring', som vi har fået særlig tilladelse til at oversætte. 1. del af artiklen finder du i sidste nummer af 'systemisk-narrativt forum'. Så hvis du læste med der og kunne tænke dig at blive en endnu bedre terapeut, så hæng på i det følgende.



2. DEL

Vejen til mestring

AF SCOTT MILLER OG
MARK HUBBLE

PSYCHOTHERAPY NETWORKER MAY/JUNE 2011

Oversættelse, cand. Psych. og medbestyrer af Multiversitetet John Victor Gurnæs

Ledelsens betydning

En 'mestringskultur' opstår ikke bare af sig selv-ledelse er afgørende, siger Cynthia Maeschlack, der har specialiseret sig i at forbedre terapeuters præstationer. 'Ledere må tage styringen og sikre at praksisser der opmuntrer til mestring bliver standarder i hele organisationen' I dag er det velkendt at klinikere der får kontinuerlig feed-back fra deres klienter og som måler deres resultater, forbedrer kvaliteten af deres arbejde. Måling og feed-back er nødvendige for at afstedkomme en 'mestringskultur', eftersom

vi mennesker har en tendens til at se bort fra vores fejl og overdrive vores fremgang.

'Men de fleste ønsker ikke at måde deres resultater' fortsætter Maeschlack, 'eftersom det er anstrengende- blot fordi at det er en god ide, såvel som forbedrer resultaterne, er ikke nødvendigvis nok til at gøre det appellerende. Nogen må tage føringen og have nok passion til at insistere på, og fastholde, så høje standarder, at mestring på højt niveau bliver en vane. Imidlertid kan en leder ikke blot handle som en 'forstærker', der beordrer medarbejderne til at benytte de måleredskaber de får.

”

En 'mestringskultur' opstår ikke bare af sig selv-ledelse er afgørende

Lederen må gøre dem levende og nærværende for medarbejderes, så det bliver muligt for medarbejderne at forstå og tro på disse redskaber.

God ledelse kan være det første princip i skabelsen af en mestringskultur om end at man antagelig ikke når nogen særlige resultater uden samtidig at etablere en kultur af tillid. Dette begrundes sig i at mestringsens mest betydningsfulde byggeklodser er fejltagelser og villigheden til at indrømme dem. Fejltagelser kan, hvis de ikke ledsages af skam, øge motivationen til at lære noget. Ingen vil erkende fejl, eller 'lave fejl', hvis de frygter at det bliver



”

Det er en velkendt sandhed fra sportens, kunstens og videnskabens verden, at vejen til succes går igennem fejltagelsernes mørke landskab



brugt imod dem eller at det vil føre til at de bliver set på som inkompetente.

Det er en velkendt sandhed fra sportens, kunstens og videnskabens verden, at vejen til succes går igennem fejltagelsernes mørke landskab. Studier i psykoterapi afslører på tilsvarende måde at effektive terapeuter rapporterer at de laver flere fejl, samt er mere selv-kritiske end deres mindre effektive kollegaer. Supplerende forskning udført af Carol Dweck og hendes kollegaer ved Stanford viser at en bevidst stræben imod at være fejlfri er karakteristisk for en måde at forholde sig til læring og til livet på, der ikke alene fører til generelt dårligere præstationer men også til at opsøge færre og mindre udfordrende opgaver.

'Fejl-centreret' tænkning, der leder efter hvad der ikke helt fungerer, hvor der kan forbedres, er karakteristisk for arbejdsmiljøer, hvor man forsøger at forbedre kvaliteten af det terapeutiske arbejde. Faktisk synes ledere af mestrings kulturer at være lige så fokuseret på fejl, som vi andre er på succeser. 'Jeg rekrutterer bevidst personale der har gjort fejl, som

har brister etc. men som er 'kommet tilbage' siger Belinda Wilson, der er leder af en stor behandlingsinstitution i England. 'Forstå mig ret' tilføjer hun, 'de er top-performere. Dety ville ikke gå hvis de ikke var, fordi vi har så høje standarder. 'Men', siger hun, 'jeg undgår at ansætte for unge og personer der har for lidt livserfaring og som altid søger efter 'at gøre det rigtige'. I mestrings kulturer vil sådanne personer let føle sig truet. Deres investering i at se dem selv som smarte, kompetente og kapable støder sammen med de handlemåder der faktisk fører til mestrings-nemlig at bemærke og dele fejltagelser uden skam og bruge dette som afsæt for forbedringer. Desværre findes der i mange organisationer en lang række regler, principper og politikker, der modarbejder medarbejdernes velvilje til at afsløre fejltagelser for deres kollegaer.

Det tredje element i opbygningen af en mestrings-kultur er opbygningen af en fælles etik omkring præstation og måling. Hvor end man arbejder er det en hoved-hjørneste i en mestrings kultur, at man let kan se, dele og sammenligne resultater.

Blandt de bedst præsterende terapeuter og organisation er måling lige så almindeligt som mere velkendte 'bench-markers' som effektivitet og kapital forøgning.

Mange terapeuter udtrykker imidlertid tvivl om hvorvidt måling kan influere positivt på deres arbejde og deres præstationer. Hvordan skal grove statistikker kunne reflektere terapeut-klientrelationen? I organisationer der er optaget af højne mestrings niveauet, er målinger imidlertid en central del af hvordan medarbejderne tænker over hvad de gør. I stedet for at blive til en kilde til modløshed, viser resultaterne af hvert møde frem mod det næste og forbinder på denne måde de enkelte terapier. Lige meget hvor svær en depression, og hvor paralyserende en angst, kan være, så kan målinger hjælpe til at afsløre nogle, måske små, men konkrete, forbedringer. Hvis der omvendt ikke er fremskridt, eller måske endda tilbageskridt, opdager terapeuten at forandringer er nødvendige, hvilket jo er væsentlig information, der kan deles og diskuteres med kollegaer.

Som tidligere nævnt betyder det at terapeuter opdager fremgang i deres arbejde, at antallet af klient drop-outs formindskes og at de generelle resultater forbedres, hvilket selvfølgelig er motiverende. 'Vi er og har fra begyndelsen været besat af målinger' siger Belinda Wells. 'Jeg forventer at medarbejderne laver målinger og at de er interesseret i resultaterne'. Denne 'besættelse' har ført til overraskende resultater. 'Men det er ikke så meget 'tallene', det er nysgerrigheden' siger hun. 'Det er det at prøve at

”

I stedet for at blive til en kilde til modløshed, viser resultaterne af hvert møde frem mod det næste og forbinder på denne måde de enkelte terapier

finde ud af hvad der virker og hvordan vi kan forbedre os'.

Mørket før lyset

Hvor godt alt dette end lyder, er den tid og de anstrengelser man må lægge i for at få gang i, og opretholde, fokus på præstation, undertiden overvældende. 'Det er ikke let at etablere en mestrings kultur- medarbejderne køber ikke ideen automatisk'. Det siger Robbie Babins-Wagner, der er chef for Calgary Counseling Centre(CCC), med en medarbejdergruppe på 62 terapeuter, der møder 8000 nye klienter hvert år. Hun begyndte at etablere en mestrings kultur for 11 år siden og det er stadig et igangværende projekt.

I begyndelsen troede mange medarbejdere ikke på ideen og ønskede ikke at blive holdt ansvarlig for deres arbejde- de var bange for at de havde begået fejl og ikke tog sig godt ud'. 'Selv da vi fortalte dem at deres lønforhold og avancement ikke afhang af disse målinger indleverede en stor procentdel af personalet ikke målinger eller udførte dem overfladisk'. Robbie Babins -Wagner fortæller at der de første år var udskiftning af 40% af personalet. Hun tilføjer at ændring af en hel organisations arbejdsvaner ikke kan gøres uden en vis del negativitet, modstand og medarbejdertab. 'Nogen gange er radikale ændringer kun mulig ved at et nyt personale, der ved og acceptere , hvad de går ind til.

Ledelsen på CCC har arbejdet på at skabe en 'mindful infrastruktur'. Dette inkluderer at give personalet mulighed for hele tiden at forholde sig til organisationens formål og målsætninger, samt at bidrage til evalueringen af det

arbejde som den enkelte og alle udfører. Er der nogen der mon kan huske en-vejs spejlet? Et relikvie fra en svunden tid for de fleste terapeuters vedkommende. Ved CCC er der fastlagt faste tidspunkter hvor personalet ser hinanden arbejde, som del af en kollegial konsultations-og coach-praksis. Klinisk supervision er kontinuerlig og organiseret omkring de klienters feedback, der indikerer mangel på fremskridt og problemer i den terapeutiske relation. To gange om måneden tilbringer personalet 2 timer sammen med en ekstern supervisor, for at gennemgå organisationens præstationer, de enkelt klienter samt terapeuterne. CCC terapeuterne gør samlet noget rigtigt i og med at 'drop-outs' efter første session er det halve af verdensnormen for 'drop-out'. Samtidig er resultaterne blevet stadig bedre i den forstand at succesraten er tredoblet siden starten på projektet.

Ved CCC må terapeuterne anvende de arbejdsmetoder de finder bedst egnede til dem og deres klienter, hvorfor en lang række terapeutiske traditioner er repræsenteret f.eks. CBT, psykodynamiske terapeuter , strategiske og strukturelle familierapeuter. 'Vi er ikke interesseret i at kontrollere hvordan terapeuter arbejder. Ligesom vores klienter er vores teams ikke homogene. Men vi er interesseret i at hver enkel terapeut er god og bliver bedre. Dette betyder jævnlig feedback i forhold til den service der bliver ydet. Babins -Wagner forstår den mangel på entusiasme som mange terapeuter føler i forhold til effekt-måling. 'Som studerende gjorde jeg alt for at undgå statistik'



Alle engagerede terapeuter ønsker at udvikle deres ekspertise og effektivitet

fortæller hun. Men siden da har hun set lyset.' Her hos os er det det der gælder. Den terapeutiske proces forbindes hele tiden til resultatet hvilket muliggør en dialog om det vi gør- er det vi gør virksom? Hvis ikke, hvad andet kan vi gøre? For Babins -Wagner, som for alle mestrings drevne terapeuter, driver målinger praktikerne fremad: god,dårlig, eller ligegyldig, tallene fortæller noget som enhver terapeut behøver at vide for at kunne vokse.

Alle engagerede terapeuter ønsker at udvikle deres ekspertise og effektivitet. De går på efteruddannelser, træner for at blive bedre, går til seminarer og workshops og ikke blot for at få flere meriter på deres cv. De fleste håber på at blive rigtigt dygtige i og med at få mere erfaring og viden. Resultatet fra et stort internationalt langtidsstudie viser at terapeuter såvel ønsker og ser sig selv som værende i kontinuerlig udvikling gennem hele deres karriere. Forskere der har undersøgt evidenser for dette, finder imidlertid ikke støtte for at terapeuter faktisk forbedrer sig igennem deres karriere.

Problemet drejer sig ikke om at professionelle ikke skaffer sig ny viden eller lærer sig nye metoder, problemet er at det man lærer sig ikke er koblet til at forbedre resultater. Over tid, og via deres træning, tilegner terapeuter sig en forståelse for deres praksis, der højner deres selv-tillid og øger deres fornemmelse af mestrings. Men som enhver der forsøger sig at lære et nyt fremmed sprog erfarer, betyder erhvervelsen af et kæmpe ordforråd, og en lige så stor viden om bøjning af verber og syntaks, ikke at





denne viden uden videre kan oversættes til at kommunikere effektivt med mennesker i alle mulige sammenhænge. Uden kontekst bliver selv den simpleste udveksling umulig.

Her ligger den afgørende forskel mellem de bedste og de øvrige. Denne forskel er hvad forskere kalder 'dyb domæne specifik viden'. De der virkelig mestrer deres felt ved ikke kun mere end de øvrige, men er også bedre til at vide hvornår, hvor, hvordan og med hvem de skal bruge hvad de ved. Eksempelvis ser skakmestrene mere end amatører og kan opfatte mere en 100.000 forskellige mønstre på brættet. Specialsygeplejersker ved neo-natale klinikker kan udvikle en sikker evne til at spotte infektioner før symptomerne er der. Tennis stjernerne forudser hvor bolden vil lande før modstanderens serv er fuldført. De mest effektive terapeuter fornemmer langt flere interpersonelle mønstre og muligheder for at relatere til deres klienter end den gennemsnitlige terapeut.

I et nyligt udført studie af Michael Lambert et. al., der omhandler den terapeutiske relation, blev klinikerne bedt om at respondere på en række kliniske simulationer. Hver af disse præsenterede en vanskelig klinisk situation, der yderligere blev vanskeliggjort af klientens vrede, afhængighed, passivitet, forvirring eller behov for kontrol over situationen. Forskerne fandt at der ikke var nogen relation mellem terapeuternes køn, teoretiske orientering, professionelle erfaring eller generelle sociale evner og deres resultater. De bedste resultater blev opnået hos dem der udviste dybere, bredere og mere umiddelbar

tilgængelig interpersonel nuanceret viden. Helt uafhængig af klientens problem eller måde at relatere sig til terapeuten på, var det fælles for dem der mestrede situationerne bedst, at de var mere samarbejdende og empatiske og ikke kommenterede klienten på en distancerende eller kritiserende måde.

At erhverve sig denne forståelse, måde at se på og sensitivitet er et fælles mål for terapeuter. Forskere har fundet at 'helende engagement' dvs. en terapeuts oplevelse af at føle sig engageret, bekræftende, stærkt empatisk, fleksibel og i stand til konstruktivt at håndtere vanskelige møder i terapirummet, er det punkt som terapeuter stræber efter. Imidlertid viser Lamberts. et.alls. studie at nogen ender op med at have denne viden, mens andre med samme erfaring og sociale evner, ikke gør det. Så spørgsmålet er hvordan man kommer videre fra ens egen opfattelse af mestring, til faktisk at mestre. Litteraturen på dette område skaber ikke plads for genveje. Det bedste er at tilbringe mere tid med at engagere sig i kontinuerlig og systematisk træning.

Robbie Babbins Wagner fokuserede udelukkende på visse typer sager, indtil hun mentalt havde kortlagt området i detaljer. 'Jeg udvalgte klienter med en bestemt type problemstilling og fokuserede på den i en periode ud fra den ide at man ikke bliver bedre til at håndtere en bestemt type af problemstillinger, når man ønsker det, ved at arbejde med mange forskellige. Jeg så 50, 100 eller 200 personer med depression eller som havde været udsat for vold i familien. Ved at se disse

'sager' igen og igen, samlede jeg de mønstre op der var fælles og som jeg uden dette fokus ville have overset.' Hun lærte f.eks. i arbejdet med par, hvor der var vold involveret, at selv om volden stoppede og parret fik det bedre, var der ofte tilbagefald. Fordi hun kendte dette mønster, var hun forberedt på det og så det ikke som tegn på en terapeutisk fejl eller på at terapien skulle afsluttes. I stedet så hun det som tegn på 'et hul i vejen', der skal forhandles på plads.

På en måde er Babbins-Wagner ligesom en kirurg, der udfører en operation så mange gange at de opnår et mestrings niveau, som kollegaerne ikke kan matche. Muligheden for at specialisere sig på dette niveau er imidlertid en luksus, der ikke er mulig for de fleste terapeuter i deres job. Almindeligvis arbejder terapeuter i en sammenhæng, hvor de hele tiden skal håndtere mange forskelligartede problemstillinger, hvilket gør det svært at skabe forudsætningerne for en egentlig mestrings kultur.

Virtuelle verdener

Mange terapeuter der arbejder i offentligt regi starter privat virksomhed så snart de kan. På dette tidspunkt er de på egen hånd og er nu kun direkte ansvarlige overfor deres klienter, loven og deres egen samvittighed. Så hvor og hvordan kan privatpraktiserende terapeuter finde et pålideligt fagligt fællesskab med kollegaer, der vil udfordre dem til fortsat at udvikle sig som terapeuter og mennesker?

December 2009 startede the International Center for Clinical Excellence (ICCE)



De bedste resultater blev opnået hos dem der udviste dybere, bredere og mere umiddelbar tilgængelig interpersonel nuanceret viden

(www.centerforclinicaexcellence.com) og er siden vokset til at blive den største globale webbaserede sammenslutning af klinikere, forskere, administratorer og politikere der er dedikeret til at øge mestrings indenfor klinisk praksis. Terapeuter kan vælge mellem at deltage i en eller flere af de 100 forums der findes, de kan skabe deres egne diskussionsgrupper, lede i 'biblioteket' efter dokumenter og videoer eller konsultere kollegaer direkte. Medlemskabet koster ikke noget og siderne er fri for reklamer, annoncer og indbydelser samt endeløse mails, der er typisk for denne type web-sider. Gennem blot et par få klik, kan praktikere forbinde sig til en gruppe af ligesindede praktikere, hvis formål med at være på siden er at hæve alles mestrings niveau.

Det særlige ved ICCE er at det her er interessen for at dele ens fejltagelser, stå ved ens vanskeligheder og ved at man ikke ved hvad man skal gøre, eller blot det at man har en fornemmelse af ikke at være sin klient til tilstrækkelig hjælp, der organiserer siden. Det er netop det at tage den risiko at stå ved sine fejltagelser og sin tvivl, der ifølge psykologen og ICCE Community Manager Susanne Bargmann 'er nøglen til vækst'. 'Uden at tage chancer og uden at bevæge sig uden for det velprøvede og sande, sker der ingenting. Det er kun gennem vanskeligheder at man lærer. Det er derfor at medlemmer og associerede fortsætter med at arbejde hårdt på gøre ICCE til et sikkert sted, hvor praktikere kan dele åbent og kan blive 'skubbet til og strakt ud'.

'Jeg føler mig ikke alene-



Det er netop det at tage den risiko at stå ved sine fejltagelser og sin tvivl ... der er nøglen til vækst

jeg føler aldrig at det kun er klienten og mig.' Siger Bargmann. 'Jeg har et helt teamet netværk af kollegaer som jeg har adgang til når jeg har brug for det'. Som i alle andre fællesskaber der stræber efter et højt mestrings niveau, skaber den frihed til at stå ved sine fejltagelser og sin tvivl, som ICCE tilbyder, en vældig 'empowerment' siger Bargmann.

At møde udfordringen

'Jeg kan ikke blive en perfekt terapeut' siger Wendy Amey. 'Lige meget hvor meget erfaring man har eller hvor meget man end træner, så er terapi altid en uperfekt praksis'. Amey var en af de virkelig dygtige klinikere vi mødte i vores forskning i mestring. Ud fra de resultater hun havde i sit arbejde med meget alvorligt traumatiserede personer, havde vi forventet mere selvsikkerhed og vished. I stedet blev vi i løbet af interviewet mærkeligt nedslåede og urolige.

'Jeg ser ikke mig selv som en brillant terapeut', insisterede hun, da vi spurgte hende om hendes resultater. 'Min hjerne fungerer ikke så hurtigt og min hukommelse er ret begrænset. Jeg synes altid at andre synes at have bedre evner end mig. Jeg må kæmpe for at holde mig på niveau. For at bevise sin påstand fortalte hun at hun som terapi studerende blev undersøgt for indlæringsvanskeligheder.

Det var først da hun begyndte at fortælle om hvordan hun arbejdede at vores følelse af ubekvemhed forandrede sig til nysgerrighed. 'At være begrænset betyder at jeg må prøve og arbejde mere end de fleste. Hvad der kommer let til andre tager tid

for mig. Hvis jeg havde deres evner, ville jeg sandsynligvis ikke skulle arbejde så hårdt for det som jeg gør'.

At lytte til denne top-præsterende terapeut gjorde os ydmyge. Hun fortsatte og hendes ord viste omfanget af hendes ambitioner, såvel som hvilke konkrete skridt hun ville tage hver dag for at realisere dem, 'Selv om du altid gør dit bedste, vil det ikke altid være godt nok for denne klient, på dette sted og tidspunkt. Så det jeg gør, fordi jeg er passioneret omkring at hjælpe min klient på den bedste måde jeg kan, er at få den hjælp jeg har brug for, og at være åben overfor alles erfaringer,-meget, meget åben. Og jeg engagerer mig konstant med personer som jeg kan lære noget fra. Fordi jeg altid ønsker at være bedre end jeg er, finder jeg frem med store evner og rækker ud efter dem. Hun fortalte at hun er 'velsignet med 7 fantastiske kollegaer', som hun jævnligt er i kontakt med.

Ved afslutningen af interviewet fortalte hun at hun forrige uge havde mødt en psykolog der utvivlsomt ville blive en ressource for hende i fremtiden. 'Hvad kommer hun til at spørge om?' 'Hej der, jeg har et problem. Har du nogle ideer der kan hjælpe mig? Hvis du ikke har brug for at virke overlegen, hvorfor så ikke bare stå ved at du ikke ved det, og så spørge?'

'Netop' tænkte vi, lad os begynde!! ☺

Ps. Vi har af pladshensyn, udeladt enkelte dele, hvilket imidlertid ikke har betydning for artiklens budskab.