

# Nu är det dags att bli

Hur duktig terapeut är du? Troligen anser du att du tillhör de bättre, det gör de flesta och det är mänskligt men inte rätt. Som alltid sprider vi oss på en skala från usla till magiskt bra. Men ge inte upp det finns hjälp. Scott Miller och Mark Hubble beskriver i den här artikeln hur terapikompetensen ser ut och vad vi ska göra för att förbättra oss.

Scott Miller och Mark Hubble: The Road to Mastery  
Vägen till mästerskap  
Psychotherapy Networker may/june 2011

Pianisten Rachel Hsu kommer in i konsertsalen. Bland de stycken hon ska framföra denna kväll finns Étude No. 39 av Franz Liszt. Kompositionen är känd under namnet "un sospiro" (italienska för en suck) och en utmaning att framföra liksom en njutning att uppleva. Händerna speglar musikens toner då de snabbt rör sig över klaviaturen på ett intrikat kor-sande sätt. När det görs på rätt sätt påminner det om vatten som tumlar över stenar i en liten bergsbäck. De flesta experter anser att Liszts Étude No. 39 med sitt notsystem och komplexa fingersättning är extremt svårspelat: 12 på en skala 1-10.

Klädd i en enkel svart klänning av satin och ett rött skärp går Rachel tyst fram till pianot. En tystnad faller över publiken då hon sätter sig ner och på ett självklart sätt justerar pallen, som förstärker hur liten hon är. Hon rätar på ryggen, tar ett djupt andetag och håller händerna ett ögonblick ovanför tangentbordet. Sedan magi!

Att beskriva åhörarna som förstummade skulle vara en stor underdrift. De närvarande är helt enkelt fullständigt oförberedda på vad de bevittnar. Det är sex minuter av perfektion; en kombination av musik och framförande som ger många i publikens tårar i ögonen. Upplevelsen blir än mer gripande genom

## "NYCKELN TILL ETT RIKTIGT

**BRA ARBETE ... ÄR ATT DE**

**ALLRA BÄSTA HEKT ENKELT**

**ARBETAR MER FÖR ATT BLI**

**BÄTTRE ÄN VAD ANDRA**

**GÖR."**

av storhet som bärare av en "gudomlig gnista". Man kommer omedelbart att tänka på Mozart, som liksom Rachel gav offentliga konserter som pianist vid åtta års ålder. Rachel, som även spelar fiol, följer upp sitt pianouppträdande med en felfri version av "Violinkonsert no 2 i D minor" av Henryk Wieniawski.

Det här framträdet skedde inte, som man skulle kunna tro, på Carnegie Hall eller någon lika prestigefyllt lokal. Det var inte heller frågan om ett uppträdande inför en samling

stolta föräldrar. Rachel framträdde tillsammans med en mängd andra internationellt ansedda forskare, kliniker, artister och celebriteter vid den första konferensen för Achieving Clinical Excellence. Den hölls i Kansas City, USA hösten 2010 och var anordnad för professionella inom beteendevetenskap.

Avsikten med konferensen var att skapa tillvägagångssätt för att kunna uppnå mästerskap inom psykoterapiområdet, som forskning har visat ger överlägsna behandlingsresultat. Faktum är att dessa tillvägagångssätt leder till mästerskap inom alla områden och yrken. Rachel och andra, som David Helfgott, den klassiske pianisten vars framgångar mot alla odds skildrades i den prisbelönta filmen "Shine", var inbjudna för att visa vad som kan åstadkommas om man följer vissa procedurer eller steg. Genom detta skulle förhoppningsvis även de närvarande professionella inom terapifältet bli inspirerade till det hårda arbetet som krävs för att bli en mästare.

Konferensen kunde inte ha kommit vid en bättre tidpunkt. Man behöver bara plocka fram en tidning, sätta på TV:n eller googla på internet för att få information om att det går allt sämre för USA i internationella jämförelser. I två nummer av Time Magazine han man skildrat ett mönster där våra resultat vid en internationell jämförelse blir allt sämre inom områden som skolan - tidigare nummer 1, nu på plats 17 inom science och på plats 25 i matematik, infrastruktur och offentlig miljö (plats 23) allmän livstillfredsställelse (plats 28) och tillgänglighet och kvalitet på sjukvård (plats 37).

Våra barn riskerar inte bara en lägre levnadssstandard än tidigare generationer utan landet som helhet ligger alltmer efter andra nationer. Kina har numera den snabbaste datorn och är ledare inom området för grön teknologi. Medan vår ekonomi befannit sig i fritt fall har Kinas sprungit förbi med stormsteg. IHS Global Insight, världens största ekonomiska organisation, meddelade nyligen att USA:s tillverkningsindustri för första gången på ett århundrade föll till andra plats bakom, ni vet vem.

## PSYKOTERAPINS FRAMGÅNGAR

Om vi går över till psykoterapins område, vilka framsteg kan vi då skryta med under senare år? Vilken var det senaste verkligt revolutionerande upptäckten inom psykoterapifältet? Vilken "behandling" (analog med penicillin inom medicinen) har någonsin på ett framgångsrikt sätt utrotat en psykisk sjuk-

# en bättre terapeut!

dom eller specifika emotionella problem? I själva verket har sifforna för personer med depression och ångestproblematik rakat i höjden medan vi stått där på post och bidragit och paraderat med en hel armé av tekniker och metoder.

Även om inte alla håller med om denna negativa beskrivning av fältets bidrag och inflytande är det svårt att vara så självsäker vad gäller vår status. Under det senaste decenniet har medianinkomsten för psykologer, både kliniker och akademiker, minskat avsevärt. Under samma period har arbetsbelastningen ökat, den professionella autonomins kringsurits och offentlig finansiering av mentalhälsovården har i princip upphört. Samtidigt har kostnaderna för att utbilda sig ökat och även för att bedriva praktik. Om vi tar det sistnämnda som exempel så går så mycket som en tredjedel av en klinikers tid och inkomst åt till ett meningslöst pappersarbete som andra instanser kräver.

Psykoterapins nytta är en öppen fråga för många nuvarande och potentiella konsumenter. Trots övertygande bevis för att psykoterapi fungerar och att mer än 90 procent av allmänheten säger att de föredrar samtalshjälp framför medicinering, så tvivlar människor på behandlingens effektivitet. Kanske detta är ett av skälen till att medicineringen stadigt ökar, medan besöken hos psykoterapeuter minskar.

Ännu värre är att 50 procent av dem som börjar i terapi slutar i förtid, en siffra som hållit sig konstant över åren. Det är uppenbart att vi måste presta bättre både individuellt och som kollektiv.

President Obama kommenterade nationens minskande framsteg: "Detta är vår generations Sputniktillfälle".

Inse faktum. De flesta försök som görs för att öka kvaliteten och resultaten inom beteendevetenskapen börjar med kraven på högre professionell standard: mer utbildning, mer specialisering och mer tydlig legitimering och regler för professionellt utfört arbete. Tyvärr visar forskning att denna prioriterade och tidskrävande strategi är ett enda stort misslyckande.

Men man kan ändå med säkerhet hävda att kliniker kan förbättra sina resultat. Vi publicerade tillsammans med Barry Duncan år 2007 två artiklar i *Psychotherapy Networker*; "Supershinks: Learning from the fields most effective practitioners" and "How being bad can make you good" där vi beskrev vår forskning på terapeuter som var högpresterande. Vi gjorde denna slutsats: "Nyckeln till ett riktigt bra arbete ... är att de allra bästa helt enkelt arbetar mer för att bli bättre än vad andra gör."

Det handlar inte om att få in mer samtalstimmar, vilket undersökningar från andra områden också bekräftar. Det visar sig således att antalet timmar man spelar schack har en negativ korrelation till resultat. På samma sätt har tidsmängden som man bedrivit terapi aldrig varit en stark garant för positiva resultat. Om man ska presta på toppen krävs det hårt arbete på helt annat sätt: att medvetet och hela tiden sträva mot mål som ligger just utanför ens aktuella förmåga eller nivå.

Rachel Hsu är ett perfekt exempel. Då hon efter sitt framträdande intervjuades inför publiken sa hon på en gång att hon

gjort en rad misstag. Publikens skrattade oförstående. Rachel fortsatte envist. "Nästan ingen märker det förstås, men jag gör det – och jag minns". Mer skratt. Hon fortsatte med att förklara att dessa misstag var fokus för henne nästa gång hon övade. Eftersom hon vet vilken nivå som hon vill uppnå, så saktar hon ner dessa passager och spelar dem upprepade gånger tills hon behärskar dem. Till sin hjälp har hon sin mamma och lärare som granskar och bedömer hennes spel.

Rachels berättelse fångar de tre steg som vi beskrev i våra ti-



Scott Miller. Foto: Mårten af Ekenstam

digare artiklar och som forskning har visat vara nödvändiga för att uppnå mästerskap. Det första är att *känna din grundkapacitet*. Rachel kan uppskatta vad hon gör med utgångspunkt vad hon är kapabel till. För det andra: *ägna dig åt medveten träning*. Det gör man med hjälp av en systematisk och kritisk granskning där mindre lyckade insatser definieras och övas på, eller om det inte går så funderar man på alternativ som implementeras och utvärderas. För det tredje ska man *se till att få kontinuerlig och strukturerad feedback*. För att illustrera detta kan vi berätta att vi noterade att Rachel och hennes mamma återvände till pianot då konsertlokalen var tom. Rachels mamma uppmärksammade henne på korta avsnitt i stycket hon spelat och kom med förslag till förbättringar.

Hittills har mer än ett dussin randomiserade kliniska studier med tusentalts klienter och ett stort antal terapeuter visat att mästerskap inte är reserverat för ett utvalt fåtal. Långt därifrån. Det ligger inom räckhåll för alla. Studierna visar att om man använder sig av de tre stegen ovan så ökar kapaciteten hos den enskilde klinikern trefaldigt, minskar avhopp med 50 procent, minskar risken för försämring med 33 procent och ökar takten på förbättring med 66 procent samtidigt som klienttillfredsställelse ökar och kostnader minskar.

Vi har emellertid lärt oss ett par saker sedan publiceringen av de tidigare artiklarna och det är detta: Att känna till fakta och att använda det i praktiken är två helt olika saker. Vi hade inte räknat med att läsarna skulle komma i en strid ström till

oss för att få hjälp med att omsätta dessa idéer i praktiken med hjälp av ytterligare information eller träning. Men vi har ändå förväntats över att så få bland de mest intresserade och entusiastiska klinikerna börjat använda idéerna i sin dagliga verksamhet. Vi blev också förvånade över hur många av dem som faktiskt började så snart tappade sugen att fortsätta. Även institutioner och liknande som ägnade stora resurser för implementering av detta misslyckades ofta. Då vi reflekterar över detta kan vi inte låta bli tänka på Konfucius ord: "Vägen ut är genom dörren. Varför är det så att ingen vill använda den metoden?"

#### MÄSTERSKAPS KULTUREN

Vi stod återigen med nya frågor och inga svar. Tillgänglig forskning var inte till någon hjälp eftersom det inte finns data som kan förklara *varför* vissa personer ägnar all den nödvändiga tiden, energin och resurserna åt att uppnå mästerskap. Motivation, personlighet och utvecklingshistoria var tydligt avgörande faktorer eftersom vi med få undantag arbetade med hängivna, hårt arbetande professionella. Inte heller kunde bristen på genomförande inte skyllas på den alltför stora byråkratiska påbyggnaden inom hjälpparationerna.

Vi upptäckte att riktigt duktiga personer inte verkar i ett vakuum och sedan plötsligt trärder fram på scenen efter år av slit i det tysta. För en tillfällig betraktare kan det antagligen se ut på det sättet. Vi blev varse en annan verklighet då vi hörde Rachel Hsu på ett självklart sätt berätta att hon över fyra timmar om dagen, sju dagar i veckan inklusive lov vilket innebär 4000 timmars eller 174 dagars träning per år. Det var som att vi bländats av strålglansen från storhet och blivit blinda för det omgivande sammanhanget, som innehöll ett komplext och interagerande nätverk av männskor, platser, resurser och omständigheter utan vilka mästerskap inte är möjligt annat än för ett fåtal. Vi kallar detta social ställningsbyggande för "mästerskapskulturen".

Utan sitt familje-, sociala-, ekonomiska- och kulturella sammanhang som stöttade och uppmuntrade henne hade Rachel troligen inte uppnått den skicklighet och närväro som hon nu uppvisar. Hon har två föräldrar som spenderar massor med tid, energi och resurser för att stötta henne och hjälpa henne att utvecklas. Hon råkar dessutom bo på en plats som ger henne möjligheter att få tillgång till konserter av världsklass, delta i elitstävlingar och få del av överträffad professionell träning, och allt detta har hennes föräldrar råd att ge henne.

Det känns självklart att tänka sig att individuell utveckling till mästerskap gynnas av stöttande omständigheter. Psykoterapiverksamhet är inget undantag. Kliniker som blir riktigt duktiga är beroende av sin närmaste professionella omgivning. Olyckligtvis är

det så att psykoterapikulturen idag inte är till för att gynna utmärkt kliniskt arbete, snarare gynnar det medelmåttighet och en ovilja att sticka ut. Institutioner och organisationer har ofta så dålig ekonomi så det överordnade målet blir ekonomisk trygghet och överlevnad, därav den överdrivna fokuseringen på antal besök och produktivitet. Regler, organisations- och ledarpolicy och kostnadsjakt premierar förutsägbarhet och en fasad av kompetens.

Den privata sektorn är ofta än mer oetisk vad gäller kvalitet. Här kan en terapeut arbeta i åratals utan insyn, handledning och utvärdering och utan att förbättra sitt arbete. Jämförelsen med andra terapeuter finns inte. Undersökningar visar att en terapeut som jobbar ensam i privat verksamhet presterar 25 procent sämre än en terapeut i en välfungerande arbetsgrupp. Skälet till detta är enkelt. Psykoterapiforsarna Bruce Wampold och Jeb Stuart framhåller att: "I allmänhet har terapeuter inga möjligheter att jämföra sina resultat med andra terapeuter".

Dessutom gynnar dagens ersättningssystem behandlare som fortsätter att träffa klienter som kommer till samtal, oberoende av behandlingsresultat. Problemet handlar också om hur organisationer mäter produktivitet. Det krävs tex inget geni för att räkna ut betydelsen av en policy som

# familylab.se



## Seminarieledarutbildning med Jesper Juul

Seminarieledarutbildningen förbereder dig och ger dig material för att leda inspirationsseminarier och föräldraträffar med olika teman.

Jesper Juul är kursansvarig och utbildar personligen fyra av de åtta dagarna. Kursstart hösten 2012 i Göteborg och i Stockholm.

För mer information: [www.Family-Lab.se](http://www.Family-Lab.se)

Åsa Schill [admin@family-lab.se](mailto:admin@family-lab.se) 0704 – 82 66 14

begränsar produktivitet till en enkel siffra som handlar om antal klientsamtal per veckoarbetstimmar.

Problemet med isolering förvärras av det välkända faktum att behandlare tenderar att överskatta sin egen skicklighet och effektivitet. I en studie ombads ett representativt urval av psykologer, socialarbetare, psykiatriker och par- och familjeterapeuter från hela landet att ranka sin kliniska skicklighet och effektivitet jämfört med andra professionella med liknande utbildning. Man svarade i genomsnitt genom att placera sig inom den översta 20 procent delen, en statistisk omöjlighet.

Än värre vara att färre än 4 procent ansåg sig medelmåttiga och inte en enda behandlare ansåg sig ligga under medelsnittet. Trots våra överdrivna självskattningar så visar kliniska studier där behandlare med få klienter och tillgång till kvalificerad handledning träffar ett noggrant utvält och kontrollerat urval av klienter att en statistiskt säkerställd förändring (bevisad förbättring större än genom slump, mognad eller mätfel) endast uppnåddes med i genomsnitt 50 procent av klienterna.

Så terapeutyrket står inför en del stora utmaningar i sökandet efter mästerskap. Om man generaliseras så verkar det som att psykoterapikulturen – både inom offentliga institutioner och privat verksamhet – besträffar risktagande och premierar medelmåttiga prestationer. Med detta som bakgrund, hur kan fältet bygga upp sig så att vi får en chans att bli de terapeuter som vi verkligen vill vara?

#### **LEDARSKEPETS BETYDELSE**

En ”mästerskapskultur” uppstår inte bara av sig själv – ledarskapet är avgörande. Detta säger Cynthia Maeschlack som specialiserat sig på att arbeta som konsult för att förbättra terapeuters prestationer. ”Ledare behöver ta kommandot och se till att arbetsmetoder som uppmuntrar till mästerskap är en självklarhet i hela organisationen”. Idag är det välkänt att kliniker som får kontinuerlig feedback från sina klienter och som mäter sina resultat förbättrar kvaliteten i sitt arbete. Mätning och feedback är nödvändiga för att åstadkomma en ”mästerskapskultur”, eftersom vi människor har en tendens att bortse från våra brister och överdriva våra framgångar.

”Men de flesta vill ändå inte mäta resultat” fortsätter Maeschalck, ”eftersom det är jobbigt. Bara för att det bra idé och för att det förbättrar resultat gör det inte mer tilltalande. Någon måste ta ledningen och vara lidelsefullt intresserad och insistera på och upprätthålla hög kvalitet, så att mästerskap blir något naturligt.” Ledaren kan vara en påtryckare och beordra de anställda att använda de mätinstrument som man har tillgång till. Ledaren måste hjälpa människor att förstå och tro på dessa verktyg.

Ett gott ledarskapet kan vara det första som krävs för att skapa en mästerskapskultur, men man når antagligen ingen framgång om man inte samtidigt skapar en trygghetskultur. Det beror på att de viktigaste byggstenarna är

misslyckanden och en vilja att erkänna dem. Om misslyckanden och misstag inte åtföljs av skamkänslor kan motivationen att lära öka. Men människor vill inte erkänna fel eller göra misstag om de fruktar att det kommer att slå tillbaks mot dem eller göra att de ses som inkompetenta. Det är en gammal sanning från idrottens, konstens, musikens, forskningens värld att vägen till framgång går genom misslyckandets mörka landskap.

Undersökningar visar att duktiga, effektiva terapeuter har lättare att medge misstag och vara mer självkritiska än deras mindre framgångsrika kollegor. Andra undersökningar visar att professionella inom hälso- och sjukvård som medger att de begått misstag löper mindre risk att bli anmälda eller stämda. Forskning utförd av Carol Dweck och hennes kollegor vid Stanford visar att de som avsiktligt strävar att inte göra misstag förhåller sig till både livet och lärandet på ett sätt som inte bara leder till sämre resultat utan också till att man söker färre, mindre utmanande uppgifter.

”Felsökande” tänkande, att leta efter det som inte riktigt fungerar, där förbättringar kan göras, är typiskt för arbetsplatser där man försöker förbättra kvaliteten på det terapeutiska arbetet. Ibland verkar man lika fokuserad på misslyckanden som resten av oss är på framgångar.

”Jag rekryterar medvetet personal som har brister, som gjort fel och misstag, men som återhämtat sig” säger Belinda Wilson chef för en behandlingsinstitution i England. ”Missförstå mig rätt” tillägger hon, ”De är toppresterare. Det skulle inte fungera annars eftersom vi måste upprätthålla en väldigt hög standard”. Men hon säger också ”Jag undviker dem som är unga eller har liten livserfarenhet och som hela tiden försöker göra det rätta.”

I mästerskapskulturer kan dessa personer känna sig starkt hotade – den investering de har gjort i sig själva som en smart, kompetent och alltid kapabel person krockar med just de beteenden som skapar framgångsrikt arbete – att man uppmärksammar och inte skäms över dela med sig av sina misstag för att använda det som en plattform för framsteg.

Tyvärr så finns det många regler och principer på arbetsplatser och inom ledningen som underminerar de anställdas vilja att avslöja sina tillkortakommanden.

Ett exempel är en nyligen antagen lag i Oregon som tvingar alla anställda inom hälso- och sjukvård att rapportera en kollega för ”bristande professionell beteende”. Under skuggan av sådan censur, med eventuellt juridiska konsekvenser blir det mindre troligt att en läkare, sjuk-

**“I ALLMÄNHET HAR  
TERAPEUTER INGA  
MÖJLIGHETER ATT JÄMFÖRA  
SINA RESULTAT MED ANDRA  
TERAPEUTERS”**

sköterska eller psykoterapeut medger misstag inför sina kollegor. I stället för att uppmuntra sådana medgivanden och utforska felaktigheter leder en sådan policy till att dialogen upphör. Ledare inom olika offentliga organisationer har börjat rapportera att lagstiftningen har fått en dämpande effekt på professionellt samarbete.

En tredje beståndsdel som behövs för att skapa en ”mästerskapskultur” är att man bygger en gemensam etisk plattform för utförande och resultatläggning. Det måste vara enkelt att dela och jämföra resultat vare sig man arbetar privat eller inom en organisation. Bland de enskilda psykoterapeuter och de institutioner som presterar bäst är utvärdering lika viktigt som mer allmänna riktmärken som effektivitet och utdelning av investerat kapital.

Många terapeuter uttrycker tvivel på att kunna mäta vilken effekt deras arbete har – hur kan den subjektiva kvaliteten som finns i relationen terapeut-klient kunna visas i grova siffermått? På arbetsplatser där man arbetar medvetet på att höja nivån på arbetet så är mätning en viktig del för att personalen ska kunna reflektera på sitt arbete. I stället för att bli en källa till besvikelse blir siffror som visar på resultatet av varje möte något som gör att man kan uppmärksamma framsteg från samtal till samtal. Hur svår depressionen än är, hur paralyserande ångesten än visar sig, så kan mätning av resultatet hjälpa till att visa på några, kanske små, men i alla fall konkreta förbättringar. Om å andra sidan det inte sker några framsteg, eller om resultaten försämras, så får terapeuten reda på att det är nödvändigt med förändringar i arbetssättet. Detta är viktig och användbar information som man kan dela och diskutera med kollegor och i handledning.

När terapeuter mäter framsteg minskar som vi tidigare påpekat tidiga avhopp från behandlingen och resultaten förbättras generellt – en aktionsvärd motivationsfaktor för varje terapeut.

”Vi har från starten varit besatta av utvärdering” säger Belinda Wells, ”Jag förväntar mig att personalen utvärderar och att de är intresserade av resultaten.” Denna besatthet har lett till häpnadsväckande resultat. ”Den konsult vars

skalor vi använder för utvärdering ringde mig en dag. Efter de vanliga hövlighetsfrågorna frågade han mig ”Vad håller ditt team egentligen på med där uppe i Kent?” Och då jag svarade ”Vad i hela friden menar du?” sa han ”Ditt team är exceptionellt, för det första vad gäller kvaliteten och omfattningen av de data ni skickar till mig för analys och för det andra vad gäller den häpnadsväckande graden av tillfrisknande bland de människor som ni har i behandling.” Detta var ett avgörande ögonblick”. Belinda Wells gjorde en paus. ”Men det är inte just siffrorna. Det handlar om att vara nyfiken,” säger hon. ”Att försöka hitta det som inte fungerar och hur vi kan bli bättre.”

#### **MÖRKRET FÖRE LJUSET**

Hur bra detta än låter så är den tid och ansträngning som man måste lägga ner på att få igång och upprätthålla fokus på prestation något man kan bli nedslagen av. ”Det är inte enkelt att etablera en mästerskapskultur, det är inte givet att arbetsgruppen automatiskt köper idén.”

Det säger Robbie Babins-Wagner som är chef för Calgary Counseling Centre (CCC) med en personalstyrka på 62 terapeuter som träffar 8 000 nya klienter per år. Hon började processen med att etablera en mästerskapskultur för elva år sedan och det är fortfarande ett pågående arbete.

”I början trodde inte många på idén och ville inte ens att deras arbete skulle bli granskat. De var rädda för att



**ERSTA  
SKÖNDAL  
HÖGSKOLA**  
S:t Lukas utbildningsinstitut

## **Psykoterapeutprogram, 90 hp – familjepsykoterapi**

**6 terminers halvfartsstudier på tisdagar,  
startar hösten 2012**

**Ansök senast 15 april 2012**

**Ansökningsblanketter och mer information:  
[www.esh.se/sanktlukas](http://www.esh.se/sanktlukas) eller 08-555 050 46**

misslyckas eller verka inkompetenta. Trots att vi sa att deras lön och karriärmöjligheter inte skulle baseras på denna utvärdering, så var det många som inte lämnade in sina resultat eller som gjorde dem på ett ytligt sätt.”

I själva verket hade arbetsplatsen en personalomsättning på 40 procent under de första åren av detta projekt. Robbie säger att förändring av arbetsrutinerna inom en hel organisation inte kan göras utan ett visst mått av motstånd, förbittring och förlust av personal. ”Ibland är stora förändringar bara möjliga om man anställer ny personal. De vet vad som väntar dem och accepterar det då de tar jobbet.”

Inom CCC har man skapat ”medvetna infrastrukturer”. Dessa ger personalen möjlighet att brainstorma om organisationens syfte och mål och att utvärdera det arbete som samtliga gör. Kommer ni ihåg en-vägsspeglarna? En relik från förr i tiden för de flesta terapeuter, men vid CCC så bestämmer terapeuterna regelbundet tid för att studera varandra i arbete och ge varandra kamrathandledning och coaching. Traditionell handledning sker regelbundet och där tar man upp klienter vars feedback visar på otillräckliga framsteg eller problem i den terapeutiska alliansen. Två gånger per månad kommer en extern konsult och träffar hela personalen för att gå igenom resultaten för organisationen, de enskilda klienterna och terapeuterna. Personalen vid CCC gör tydligt något bra eftersom avhoppen efter det första samtalet är hälften av det ser vid generella internationella studier och resultaten blir ständigt bättre, mer än tre gånger så bra som när man startade projektet.

Vid CCC kan varje terapeut använda den arbetsmetod som de tycker passar dem och klienterna. Det betyder att man tar intryck från många olika skolor som KBT, strukturell-strategisk terapi och psykodynamisk terapi. ”Vi är inte intresserade av hur terapeuterna arbetar. Precis som är fallet med våra klienter så är vår personal inte homogen. Det vi är intresserade av är att varje terapeut är duktig och att han eller hon blir bättre.”

Det här innebär att man regelbundet ber om feedback om hur behandlingen passar klienterna och vilken effekt den har. Robbie Babis-Wagner har förståelse för bristen på entusiasm som många behandlare känner inför att använda mätinstrumenten.

”Som student gjorde jag allt jag kunde för att undvika statistik”, säger hon. Men nu har hon sett ljuset. ”Här hos oss är data det som gäller. Den terapeutiska processen länkas hela tiden till resultat vilket möjliggör en dialog om det vi gör är verksamt. Och om inte - vad vi kan göra i stället.” För Babins-Wagner, liksom för andra mästarkapsdriva terapeuter, gör mätningarna att man går framåt; vare sig

siffrorna är bra, dåliga eller varken eller så säger de något som varje terapeut behöver veta för att kunna växa.

Alla ambitiösa terapeuter vill bli duktigare och mer effektiva. Man går vidareutbildningar, tränar i åratål på att bli bättre, går på seminarier och workshops och inte bara för att få mer meriter på papper. De flesta hoppas på att bli riktigt duktiga genom mer kunskap och erfarenhet. En omfattande internationell långtidsstudie visar att terapeuter önskar och ser sig själva som att de kontinuerligt utvecklas under hela karriären.

Då forskare studerar evidensen för detta finner man lite som stöder denna förhoppning. Som ett exempel kan vi ta en jämförande studie av legitimerade terapeuter som doktorerat och terapeuter med olika utbildningsnivå och erfarenhet. Man

fann att ”de stora satsningar som görs på att vidareutbilda behandlare till att bli legitimerade inte resulterar i någon mätbar skillnad vad gäller resultat i klientarbete” (Nyman, m fl i Journal of Counselling and Development, spring 2010).

Problemet handlar inte om att professionella inte skaffar sig ny kunskap eller lär sig nya metoder, problemet är att det man lär sig inte har någon koppling till bättre resultat. Med tiden skaffar sig terapeuten genom vidareutbildning och handledning en bank för sin kliniska praktik, vilket ökar deras självförtroende och känslan av kompetens. Men det är likadant som när man ska lära sig ett andra språk, även om man skaffar sig ett stort ordförråd, lär sig böja verben och bygga rätt ordföljd så leder inte det nödvändigtvis till att man kan kommunicera effektivt med olika människor i olika sammanhang på detta språk. Utan sammanhang blir även de enklaste utbyten omöjliga.

Här ligger den avgörande skillnaden mellan de bästa och de övriga, det som forskare kallar ”en djup ämnes-specifik kunskap”. De bästa kan och vet inte bara mer än de övriga medelmåttorna, de är också mycket bättre på att uppfatta när, var, hur och med vilka de ska använda sina kunskaper. Schackmästare ser mer än amatörer, de kan uppfatta upp till 100 000 olika mönster på schackbrädet. Specialistsjukskötterskor vid en neo-natal klinik

## NÄR TERAPEUTER MÄTER

### FRAMSTEG MINSKAR SOM VI

### TIDIGARE PÅPEKAT TIDIGA

### AVHOPP FRÅN BEHANDLINGEN

### OCH RESULTATEN

### FÖRBÄTTRAS GENERELLT

### – EN AKTNINGSVÄRD

### MOTIVATIONSFAKTOR FÖR

### VARJE TERAPEUT.

utvecklar en osviklig känsla för att upptäcka infektioner innan barnet uppvisar symtom eller det syns på provsvar. Tennisstjärnor kan förutse var bollen kommer att landa och flytta sig i rätt riktning innan motståndaren servat. De mest effektiva terapeuterna känner av betydligt fler interpersonella mönster och möjligheter att möta klienter än sina mindre duktiga kollegor.

I en nyligen utförd och nydanande studie gällande terapeutisk relation av Michael Lambert med flera bad man kliniker att titta på en serie videoinspelningar. Där visade man svåra kliniska situationer med arga klienter, passiva klienter, förvirrade klienter, klienter med beroendeproblematik och klienter med kontrollbehov.

Forskarna fann att terapeuternas kön, teoretiska inriktning, erfarenhet och sociala kompetens inte hade något samband med resultaten. Bäst resultat fick de terapeuter som uppvisade en bred, djup, lättillgänglig och interpersonellt nyanserad kunskap. Oberoende av klientens problematik och relationsmönster så var de terapeuter som presterade bäst mer samarbetsvilliga och empatiska och kom sällan med iakttagelser eller kommentarer som distanserade eller kränkte klienterna.

Mischa Schmidts studie visar att det är vanlig målsättning för terapeuter att vara förstående, uppmärksamma och känsliga. Forskare har funnit att ett "helande engagemang", dvs terapeutens upplevelse av att känna sig engagerad, bekräftande, starkt empatisk, flexibel och kapabel att hantera svårigheter i terapirummet, är det som man ytterst strävar

efter. Men Lamberts et als studie visar att några uppnår detta medan andra med motsvarande erfarenhet och social förmåga gör det inte. Så frågan blir hur man kommer vidare från den egna uppfattningen om mästerskap till att faktiskt erhålla den. Om man studerar litteraturen på detta område blir det tydligt att det inte finns några genvägar. De bästa tillbringar mer tid med att ägna sig åt medveten, kontinuerlig och systematisk träning.

Robbie Babbins-Wagner fokuserade enbart på vissa typer av ärenden tills hon hade koll på allt tänkbart som kunde förekomma här. "Jag valde ut klienter med en viss

problematik och jobbade enbart med detta under en tid. Tanken bakom det var att man inte kan jobba med en mängd olika problem om man ska bli riktigt duktig på en viss problematik."

"Jag hade 50, 100 eller 200 ärenden med depression eller familjeväld och kom på det sättet underfund med vissa gemensamma mönster i dem som jag kanske annars hade missat."

Hon kom till exempel under sitt arbete med våld i parrelationer underfund med att även då våldet upphört och paret har det bättre tillsammans, så blir det nästan alltid ett återfall. Eftersom hon känner till detta mönster är hon beredd på det, det handlar inte om en misslyckad behandling eller slutet på den, utan helt enkelt ett förväntat bakslag som man måste hantera.

På sitt sätt är Babbins-Wagner lik en kirurg som utfört en viss sorts operation så många gånger så att de uppnått så stora framgångar och mästerskap som ingen kollega kan matcha. Möjligheten att få specialisera sig på detta sätt finns inte för de flesta terapeuter. Vanligen jobbar man i ett sammanhang där man får ett "potpurri" eller mischmasch av olika ärenden, vilket gör det svårt att skapa förutsättningar för att få träna upp ett mästerskap.

## VIRTUELLA VÄRLDAR

Många terapeuter som börjar inom offentlig vård startar privat praktik så snart de kan. Då blir de verkligen utlämnade åt sig själva, ansvariga endast inför sina klienter, lagen och sina egna samveten. Så var och hur hittar privatpraktiserande psykoterapeuter ett pålitligt sammanhang av kollegor där de blir utmanade till att växa som terapeuter och människor?

I december 2009 startade International Center for Clinical Excellence (ICCE) och det har växt till den största, globala webbaserade sammanslutningen för kliniker, forskare, administratörer och politiker som ägnar sig åt frågan om mästerskap inom beteendevetenskap ([www.centerfor-clinical-excellence.com](http://www.centerfor-clinical-excellence.com)). Terapeuter kan välja mellan att delta i något av de över 100 forum som finns, starta en egen diskussionsgrupp, leta i ett bibliotek av dokument och videofilmer eller konsultera kollegor direkt. Det kostar inget att bli medlem och hemsidan är befriad från annonser, inbjudningar och mail som är så typiska för liknande sidor. Genom bara några klick kan man komma i kontakt med en grupp likasinnade kliniker vars enda motiv för att finnas på sidan är att höja allas prestandsnivå.

Vad som är speciellt med ICCE är att det verkar överkrida de vanliga begränsningarna hos nätet, anonymitet och osynlighet. ICCE ger medlemmarna samma komplexa

## **VANLIGEN JOBBAR MAN I ETT SAMMANHANG DÄR MAN FÅR ETT "POTPURRI" ELLER MISCHMASCH AV OLIKA ÄRENDE, VILKET GÖR DET SVÄRT ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT FÅ TRÄNA UPP ETT MÄSTERSKAP.**

normer för personlig kontakt, öppenhet och ärlighet, ömsesidig tillit och stöd, utmaning och ansvar som vid vanliga ”fysiska” möten. Det finns samma utmaning i att ta risker och dela sina misstag, erkänna svårigheter, att inte veta vad man ska göra eller säga att du är osäker på att du kan hjälpa din klient.

”Att ta risker är nyckeln till växande” säger den danska psykologen och ledaren av ICCE, Susasanne Bargmann, ”Utan att ta chanser, utan att ge sig utanför det sanna och tidigare prövade, så händer ingenting. Du lär dig bara nytt genom svårigheter. Det är just av det skälet som medlemmarna arbetar vidare på att göra ICCE till en trygg plats där kliniker öppet kan dela med sig och bli utmanade.”

ICCE är inte bra en resurs för att förhindra etiska och professionella misstag. Det är också en källa till vänskap, stöd och uppmuntran för dem som har ett yrke där man båda kan känna sig ensam och som dessutom ofta präglas av tvivel och oro.

”Jag känner mig inte ensam, jag känner aldrig att det är bara jag och klienten” säger Bargmann. ”Jag har hela det här teamet, ett nätverk, ett sällskap av kollegor som jag kan få tillgång till då jag behöver dem.” Som i andra sammanhang där man strävar efter topprestationer som bidrar den frihet som ICCE erbjuder att öppet medge misslyckande, felaktigheter och misstag till ”enorm empowerment” enligt Bargmann.

Man kan förvånas över att en hemsida som används av tusentals terapeuter, en del av dem internationellt välkända, saknar mycket av den självhävdelse och fåfänga som ofta färgar professionella mötesplatser. Det som också lyser med sin frånvaro är den grälsjuka som ofta finns på olika internetforum. Man tolererar inte uttryck för ”mitt sätt är det bästa”. ”Efter samtycke sköts de olika forumen av ICCE-personal, men behovet av styrning har varit minimalt. Personalen ägnar i själva verket mer tid åt eget deltagande än åt övervakning. Det finns en ekuumenisk anda och ett drag av nyfikenhet, anspråkslöst och kamratskap i interaktionerna som är väldigt inspirande och som faktiskt verkar uppträda organiskt”, säger Susanne Bargmann.

#### **ATT MÖTA UTMANINGEN**

Vår undersökning av toppresterande personer och institutioner har visat att mästerskap fordrar att vi se framåt och upprätthåller en process som gör det möjligt att förnya sig, växa och expandera. Medelmåttighet är fienden. Hela verksamhetsområden och praktikerna i synnerhet står inför stora utmaningar i framtiden. Eftersom de människor vi arbetar med och kulturen vi lever i ständigt förändras så måste vi det också. Det måste ske nu.

Sputniken påminner om en era av enastående framsteg, som inleddes med primitiva satelliter och avslutades med månlandningar. Rymdfärder är numera så vanliga så att de flesta av oss inte lägger märke till dem. Vi har glömt hur otroligt mycket tid och ansträngning som lades ner på jakten efter dessa historiska mål.

Lyckligtvis behöver vi som individer eller verksamhet inte förbereda eller planera motsvarigheten till nästa erövring av rymden. Men vi kan alla börja med att behandla varje möte med en klient eller kollega som ett ”Sputnikögonblick”, för att påminna oss om att vi oftast inte utnyttjar hela vår potential och att bestämma oss för att bli bättre. Det här behöver dock inte innebära att vi ska vara övermänniskor.

”Jag kan inte vara en perfekt terapeut”, säger Wendy Amey. ”Hur mycket man än utbildar sig och tränar så är det ett ofullkomligt yrke.” Amey var en av de terapeuter som presterade

bäst i den utvärdering som vi inledde vår forskningsresa med. Utifrån de resultat hon visade i sitt arbete med traumaoffer så förväntade vi oss mer självförtroende från henne som överenstämde med hennes resultat. I stället blev vi märkligt nog nedslagna och oroliga under intervjun.

**“ATT TA RISKER ÄR NYCKELN TILL VÄXANDE” SÄGER DEN DANSKA PSYKOLOGEN OCH LEDAREN AV ICCE, SUSASANNE BARGMANN, “UTAN ATT TA CHANSER, UTAN ATT GE SIG UTANFÖR DET SANNA OCH TIDIGARE PRÖVADE, SÅ HÄNDER INGENTING. DU LÄR DIG BARA NYTT GENOM SVÄRIGHETER.**

”Jag betraktar inte mig själv som en briljant terapeut”, påstår Amey då vi ber henne förklara sina resultat. ”Min hjärna är inte särskilt snabb och mitt minne är faktiskt begränsat. Andra verkar alltid ha bättre kapacitet än mig. Jag måste kämpa för att hänga med.” För att bevisa det hon säger berättar hon att hon under sin studietid skickades till en undersökning för att se om hon hade inlärningssvårigheter! (Hon testades en god bit över genomsnittet).

Det är inte förrän hon börjar beskriva hur hon arbetar som våra känslor av oro övergår i inspiration. ”Att havisa begränsningar betyder att jag är tvungen att anstränga mig mer, arbeta hårdare än andra. Det som går lätt för andra tar tid för mig. Om jag hade deras förmåga skulle

jag antagligen inte behöva arbeta så hårt på vissa saker som jag gör.”

Att lyssna på denna topp-presterande kliniker gör oss oändligt ödmjuka. Hon fortsätter och hennes ord visar på omfattningen av hennes ambition, liksom på vilka konkreta steg hon tar varje dag för att realisera ambitionen. ”Även om du alltid gör ditt bästa, så är det inte alltid tillräckligt bra för just denna klient, just här och nu. Eftersom jag är passionerat intresserad att hjälpa mina klienter på bästa sätt ser jag till att få den hjälp jag behöver och att förhålla mig väldigt öppen till all den erfarenhet som finns där ute, mycket öppen inför den. Och jag ser hela tiden till att vara i kontakt med människor som jag kan lära mig av.”

Amy tar inte lätt på vilka sammanhang hon omger sig med. ”Eftersom jag hela tiden vill bli duktigare, så söker jag upp människor med stora kunskaper.” Hon säger att

hon är ”välsignad med enastående kollegor, sex eller sju stycken” som hon regelbundet kontaktar. Hon håller också hela tiden utkik efter nya.

Vid slutet av vår intervju berättar hon att hon träffade en psykolog förra veckan som säkerligen kommer att bli en resurs för henne i framtiden. Vad kommer hon att fråga? ”Hördu, säger jag, jag har ett problem. Har du några idéer som kan hjälpa mig? Om du inte behöver känna dig överlägsen, varför inte bara erkänna att du inte vet, och fråga?”

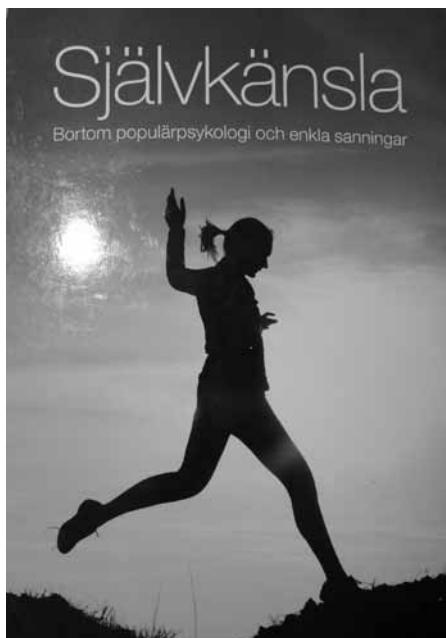
Just det, tänker vi. Låt oss börja!

Scott Miller, Ph.D., är en av grundarna och ledarna för the Institute for the Study of Therapeutic Change och författare till ett antal böcker och artiklar inom området.

Mark Hubble, Ph. D., är en av grundarna till ovanstående institut och författare till ett antal böcker och artiklar inom området.

Översättning: Bengt Weine. Februari 2012

## BOKANMÄLAN



**SJÄLVKÄNSLA**  
BORTOM POPULÄRPSYKOLOGI OCH  
ENKLA SANNINGAR  
**MAGNUS LINDWALL**  
STUDENTLITTERATUR 2011

*”Vad är det som alla vill ha, men som ingen egentligen vet vad det är, vad det gör eller var man kan hitta det?*

Det finns inga föräldraföreläsningar som drar så mycket publik som de som har ordet självkänsla som rubrik. Det stora intresset följs också av att det är många som vill vara med och sälja sina tjänster med löfte om att kunna hjälpa till med att stärka självkänslan hos både barn och vuxna. Magnus Lindwall vänder sig starkt mot hur man inom populärvetenskaplig litteratur saluför förenklad och ofta ovetenskapligt grundade idéer. Själv är Magnus Lindwall desto grundligare i sin bok om självkänsla. Han har sammanställt en mängd av all den aktuella forskning som finns inom området och han berör också mätmetoder och svårigheterna i att ringa och hitta ett sätt fånga en så komplex företeelse som självkänsla.

Att jaga självkänsla verkar ge motsatt effekt mot hur det var tänkt, jakten gör oss ego-centrerade och vi missar mötet med och omsorgen om våra medmänniskor, det är där vårt värde stärks och förutsättningarna för en hög och stabil

självkänsla skapas. I övrigt verkar vi människor inte särskilt benägna att ändra vår självbild utan samlar gärna på den respons som bekräftar den bild vi redan har. När det gäller överdriven respons, till exempel överdrivet berömmande för småsaker (vanligt i dagens föräldraskap) så fungerar det inte utan kan till och med förstärka en låg självkänsla då den snarare bekräftar känslan av att det inte stämmer. Självkänslan behöver en autentisk respons. En bild som illustrerar det är bensinmätaren i relation till mängden bensin i tanken där bensinen är självkänslan och mätaren berättar om nivån. Det är lätt att ägna sig åt att försöka ”blåsa upp” mätarvärdet med affirmationer av olika slag, men om de inte stämmer med den inneboende känslan så blir det bara mätaren som rör sig en kortare stund och inget mer.

Trots all torr fakta så lyckas Magnus hålla mitt intresse uppe boken igenom och det var hjälpsamt att få dela hans slutord där han beskrev den ständigt ökade förvirring som uppstår ju mer han fördjupat sig i begreppet.

Anita Blom af Ekenstam