

In het internationale NLP-veld heerst sinds Alicante een constructieve stemming om de definities en grenzen van NLP opnieuw vast te stellen (p. 16). Ook binnen de NVNLP zijn we aan het verkennen hoe we opnieuw invulling willen geven aan de statutaire doelstelling om de effectiviteit van de NLP-beoefening te bevorderen. Ondanks de zorgvuldig opgestelde kwaliteitscriteria uit het verleden kunnen er vraagtekens gezet worden bij de daadwerkelijk geboekte vooruitgang (p. 16). Tijd om ons opnieuw de vraag te stellen: wat is een haalbare route naar kwaliteitsverbetering binnen ons NLP-veld? De overtuigende onderzoeken van Scott Miller en zijn collega's naar sleutelfactoren van excellente therapeuten of 'supershrinks', lijken daar goede handvatten voor aan te reiken.

Kwaliteitsverbetering draait om feedback

Opnieuw leren van therapeutisch excellentie



Gemodelleerd van:
Scott Miller (en o.a. Sparks & Duncan)
Vertaald en bewerkt door:
Paul Flier

Scott D. Miller, Ph.D. is verbonden aan het Institute for the Study of Therapeutic Change (ISTC) en het International Center for Clinical Excellence. Miller schrijft:

Dat de effectiviteit van hulpverleners en behandelingen varieert is natuurlijk duidelijk. Minder duidelijk is wat er nou precies zorgt voor meer of minder kwaliteit. In de begintijd van NLP, in 1974, lanceerde psycholoog David F. Ricks de term '*supershrinks*' om de effectiviteit van therapie te bestuderen. Hij richtte zich eerst op de langetermijneffecten van therapie bij 'ernstig gestoorde' pubers. Toen hij dezelfde mensen later in hun leven opnieuw onderzocht, ontdekte Ricks dat de groep die behandeld was door één specifieke zorgverlener het veel beter deed dan de rest. Ook bleek dat jongens die behandeld waren door wat hij '*pseudoshinks*' noemde, alarmerend slecht aangepaste volwassenen waren geworden. Ricks' publicatie was in feite een oproep om excellente therapeuten te modelleren op zoek naar effectiviteitsverbetering.

Geen vooruitgang?

Merkwaardigerwijs is er sindsdien vrijwel niets ondernomen in het onderzoek naar supershrinks en pseudoshinks. In plaats daarvan ging vrijwel alle beschikbare tijd, energie, geld en professionele aandacht naar het identificeren van effectieve therapieën. Zoeken naar een betrouwbare interventie voor een specifiek probleem lijkt volkomen logisch. Maar het bewijs is inmiddels onweerlegbaar geleverd: wie een therapeutische behandeling uitvoert is veel belangrijker, dan wát de behandeling precies is.^[1] Bovendien, zo stelde Miller in 2011, is het tijd onder ogen te zien dat er geen enkele meetbare vooruitgang in de effectiviteit van psychotherapie is geweest in de afgelopen 30 jaar! De gangbare methoden om verbeteringen tot stand te brengen in wat we doen hebben gefaald.

De NVNLP wil kwaliteit bevorderen, maar hoe? Door opnieuw te leren van de succesfactoren achter individuele therapeutische excellentie:

1. continu feedback van cliënten
2. doorlopende doelbewuste oefening
3. stimulerende professionele gemeenschap

Alleen ervaring creëert geen expertise

Miller haalde zijn inspiratie uit het werk van dé expert op het gebied van experts, de Zweedse psycholoog Karl Anders Ericsson. Deze stelde onomstotelijk vast dat gebrek aan natuurtaent irrelevant is voor het bereiken van de top. Wat wel doorslaggevend is? Simpel: deze mensen werken gewoon harder en doelgerichter aan het verbeteren van hun prestaties dan anderen. Alleen ervaring creëert geen expertise, stelde Ericsson vast. Het gaat erom hoeveel tijd wordt gewijd aan verbeteren, aan het behalen van doelen net boven je huidige niveau. Rechtstreekse feedback is daarbij het cruciale ingrediënt. Bij excellente artsen bleek bijvoorbeeld dat zij altijd een follow-up doen. Ze willen weten of hun diagnose en behandeling juist zijn. Daardoor begrijpen ze wanneer en hoe ze vooruit gaan.

Om de drukke professionals hierbij te ondersteunen, ontwikkelde het Institute for the Study of Therapeutic Change een web-based systeem om doelbewuste oefening te faciliteren. Op www.myoutcomes.com kunnen klinisch therapeuten hun resultaten bijhouden, hun basisniveau vaststellen en hun prestaties vergelijken met nationale normen. Het systeem signaleert ook wanneer een cliënt het risico loopt op achteruitgang of afhaken. Het lijkt logisch de aanpak van Miller en zijn team, dat zo'n grote impact heeft op de leercurve en effectiviteit van therapeuten, te modelleren voor het bevorderen van de kwaliteit van onze NLP-beoefening.

Zie ook het kader: *Stilstand in Wonderland.*

Verstrekken-de gevolgen voor training

Aldus staat de belangrijkste vraag na veertig jaar nog altijd overeind: hoe doen supershrinks, die zo uiteenlopend kunnen zijn als Dawn en Gordon in de metafoor, wat ze doen? Worden ze gevormd of zo geboren? Hebben ze een geheim ontdekt of is het slechts een toeval? Het beantwoorden van die vragen is essentieel. Want stel dat hun talenten overdraagbaar blijken, dan heeft dat verstrekken-de gevolgen voor zowel training, certificering als de dienstverlening zelf.

Gefascineerd door deze vragen zoeken Scott Miller en collega's vanuit het Institute for the Study of Therapeutic Change (ISTC) al jaren naar de bron van 'klinische excellentie' samen met een internationaal gezelschap van klinici, onderzoekers en onderwijzers.

Succesvol verbeteren

De grootschalige en wereldwijd opgezette onderzoeken van het ISTC op diverse terreinen van de gezondheidszorg, bevestigden steeds weer

wat in het bedrijfsleven onder de noemer van kwaliteitsdenken allang wordt toegepast: dat de eerste stap in het verbeteren van resultaten ligt in het vaststellen van het uitgangspunt: de baseline performance. Dit is een

lees verder op p. 86



Metafoor:

Een kijkje in de keuken van Supershrink Dawn

Door:
Scott Miller

Zolang men zich kon herinneren, zorgde de boisea trivittatus elke lente voor overlast in een geestelijk gezondheidscentrum in het Amerikaanse Midwesten. Deze mooi gekleurde wants bijt of prikt weliswaar niet, maar laat op gordijnen en tapijten een oranje kleurstof achter. Sla je hem dood, dan komt een zeer onaangename geur vrij. Reden genoeg om professionele ongediertebestrijding in te schakelen. Voor de enkele beestjes die daaraan wisten te ontsnappen, lagen overal tissues klaar om ze alsnog op te ruimen. Het was een jaarlijks terugkerende irritatie waar iedereen zich uit noodzaak bij neerlegde, met één opvallende uitzondering: Dawn.



'De critici konden er niet verder naast zitten'

Dawn was een van de therapeuten binnen het centrum en leidde het verzet tegen wat zij beschouwde als 'insectenmoord'. In een wereld gekant tegen insecten was zij hun enige bondgenoot. Om ze te redden, deelde ze potten uit waarmee ze buiten vrijgelaten konden worden. Dawns eerbied voor de kleine diertjes verraste eigenlijk niemand. Wie haar kende, zag haar als exponent van de *Summer of Love*, met haar volkswagenbusje, *tie-dye* jurken en Birkenstocksandalen. Het gerucht ging zelfs dat ze verwekt was op Esalen*.

Ondanks haar excentrieke gedrag, toonde praktijkonderzoek aan dat ze de beste therapeut van het centrum was. Ze gebruikten een gestandaardiseerde meetmethode om de vooruitgang van een cliënt na elke sessie te bepalen. Dawns prestatie was indrukwekkend: zeven jaar op rij de beste. Bovendien bleken algemene factoren bij haar

geen rol te spelen, zoals leeftijd, diagnose of behandelingshistorie van de cliënt, of haar eigen leeftijd, training, licentiestatus en ervaring.

Een groter verschil met therapeut Gordon was nauwelijks denkbaar. Aardsconservatief en blakend van zelfvertrouwen, had hij een bloeiende privékliniek opgebouwd terwijl de meeste collega's nauwelijks konden rondkomen. Sommigen probeerden iets van zijn geheim te ontdekken; anderen praatten liever achter zijn rug: '*Profits talk, patients walk*'. De algemene kritiek was dat het hem alleen om de centen ging. Maar de critici konden er niet verder naast zitten. Zijn cliënten beschouwden hem als zorgzaam en betrokken en zijn resultaten stegen ver boven die van zijn critici uit. Dezelfde maatstaven die Dawns reputatie als *supershrink* bevestigde, plaatsten ook Gordon in de top-25% van onderzochte psychotherapeuten in de VS.

SUPERSHRINK

De term *supershrink* werd in 1974 bedacht door David Ricks om therapeuten te beschrijven die met kop en schouders uitsteken boven de rest. Zoals verderop wordt beschreven, blijken *supershrinks* als Dawn en Gordon een uitstekend en uitzonderlijk vermogen te hebben om feedback te gebruiken. De manier waarop Dawn dit van nature deed, blijkt representatief voor de experts in het veld.



Een vlekkeloos verlopen sessie...

De cliënt was een wat oudere man en Dawns sessie was zoals gewoonlijk vlekkeloos verlopen. Daar waren de toeschouwers het tenminste over eens. De therapie sessie werd namelijk van achter een spiegel geobserveerd door enkele van Dawns collega's en Millers onderzoekers. Dawn gaf haar cliënt het feedbackformulier en zei:

'Dit is de meter waar ik over vertelde. Het is voor mij een manier om feedback te krijgen over wat we vandaag gedaan hebben.' De man vulde het in en gaf het terug. *'Oh, wow,'* merkte ze op, *'je hebt me de hoogst mogelijke score gegeven.'* Daarop begon iedereen achter de spiegel op te staan, in de verwachting dat de sessie nu ten einde was. Ook de cliënt maakte aanstalten om met Dawn op te staan, maar in plaats daarvan leunde zij naar hem toe.

'Ik ben blij dat je vandaag gekomen bent,' zei ze. *'Ja, het was een goed idee,'* antwoordde hij. *'Mijn dokter zei dat ik moest gaan en, eh, dat heb ik gedaan. Het was een fijn bezoek.'* *'Dus ik kan je terug verwachten?'* Meteen zei de man: *'Weet je, het gaat eigenlijk wel prima met me. Het heeft gewoon even tijd nodig. Maak je nou maar geen zorgen.'* *Achter de spiegel was men verrast. De sessie was goed gegaan. Er was betrokkenheid en een afspraak voor een follow-up. Maar nu hoorden ze toch twijfel in zijn stem. Dawn leek in elk geval niet van plan het hierbij te laten.*

'Ik hoop in elk geval dat je echt terugkomt.' *'Weet je,'* zei de man, *'ik mis haar vreselijk. Het is afschuwelijk eenzaam 's nachts. Maar het komt wel*

goed. Zoals ik al zei, maak je geen zorgen.'

'Ik waardeer wat je zegt..., maar waar ik me zorgen om maak, is dat ik iets gemist heb. Stel dat we van plek zouden ruilen? Als ik in jouw schoenen zou staan, zou ik me afvragen: 'Wat kan zij nou weten of begrijpen van dit alles? En dan nog; wat kan ze er in hemelsnaam aan veranderen?'

Een lange stilte volgde. Toen de oude man haar uiteindelijk aankweek, waren zijn ogen gevuld met tranen. Zachtjes vervolgde Dawn: 'Ik zou graag willen dat je terugkomt. Ik weet niet zeker wat dit nu voor jou betekent, maar ik weet wel dat je dit niet alleen hoeft te doen.' De man knikte, stond op, pakte Dawns hand en kneept er even in. *'Tot binnenkort dan.'*

Het team was onder de indruk van Dawns sensitiviteit en doorzettingsvermogen. De cliënt bleef betrokken, Dawn voorkwam dat hij afhaakte en de vervolgsessies lieten een opgaande lijn zien. Maar wat nou werkelijk het verschil had gemaakt in haar aanpak, werd voor de onderzoekers pas later duidelijk... ■

** In die tijd begon de psychotherapie ofwel de 'human potential movement' zich tot een heuse industrie te ontwikkelen en stond het Esalen Institute in Big Sur, California in het centrum van deze groei. Perls gaf er diverse seminars, Satir was een van de pioniers en Bateson was er gastdocent.*

soort nulmeting om het huidige prestatieniveau in kaart te brengen; de effectiviteit die eigenlijk altijd wel bereikt wordt. Sinds een aantal jaren helpt Millers team therapeuten op weg met succesvol verbeteren aan de hand van drie stappen:

1. Stel het huidige prestatieniveau of de *baseline performance* vast
2. Zorg voor systematische feedback
3. Ga doelbewust oefenen

1. Wat is jouw baseline?

Het vaststellen van het huidige prestatieniveau kan zelfs de besten onrustig maken. Wat als het tegenvalt? Volgens onderzoek is hier geen reden voor, omdat grootschalige studies over het algemeen een positief beeld geven van de effectiviteit van behandelingen. Aan de andere kant zou je niet verbaasd moeten zijn als blijkt dat je vrij gemiddeld presteert. Net als hoogte, gewicht en intelligentie blijkt ook iemands *baseline performance* normaal verdeeld te zijn volgens de bekende Bell-curve. Een serieuzer probleem is dat veel hulpverleners er geen idee van hebben of hun werk effectief is of, erger nog, het idee hebben effectief te zijn zonder onderbouwing van buitenaf. Helaas heeft ons onderzoek naar de uitkomsten van duizenden therapeuten in diverse klinische omstandigheden een hardnekkig en alarmerend patroon blootgelegd: zij die het minst genegen lijken om een betrouwbare methode te adopteren voor het vaststellen van hun effectiviteit, vertonen doorgaans ook de slechtste resultaten.

2. Systematisch feedback vragen

De meeste therapeuten zeggen desgevraagd dat ze routinematig feedback vragen aan hun cliënten. Maar eigen onderzoek uit 1998 naar het effect van *client feedback* op de effectiviteit van een behandeling

bracht iets anders aan het licht. Therapeuten bleken eerder routinematig feedback te vergeten. Desondanks hielden ze vol het toch gevraagd te hebben. *Supershrinks* zoeken juist doorlopend feedback, over hoe de cliënt zich voelt, over hen en de samenwerking. Ze zeggen het niet alleen maar doen het ook. Dawn illustreerde dit wellicht het best: 'Ik vraag altijd feedback; 99% van de tijd leidt het op dat moment nergens toe. Soms krijg ik een telefoontje, maar zelden. Meestal bel ik zelf, en heel af en toe brengt mijn nieuwsgierigheid iets aan het licht, ik weet niet precies wat het is, een obstakel of iets in de manier waarop we samenwerken.' Een dusdanige volharding in het licht van zeldzame resultaten blijkt een bepalend kenmerk van hen die voorbestemd zijn voor grootheid.

Leren van piloten en chirurgen?

Binnen de therapeutische relatie is het fenomeen 'alliance' (letterlijk: bondgenootschap) een belangrijke succesfactor. De mate waarin een cliënt *alliance* ervaart blijkt relatief eenvoudig in kaart te brengen. Als een eenvoudige maatstaf voor *alliance* in combinatie met een gestandaardiseerde effectmeting in de klinische praktijk wordt toegepast, is het bewijsmateriaal glashelder: cliënten gaan minder snel achteruit, haken minder snel af en hebben een twee keer zo grote kans op significante verandering. Wordt zoiets organisatiebreed ingezet, dan blijkt dat net als bij Olympische teams ieders prestatie te verbeteren. En ook dan blijken *supershrinks* nog steeds als beste te presteren. Enerzijds doordat ze significant vaker bezig zijn met een doelbewuste oefening. In de woorden van dé 'expert op experts' Karl Ericsson (zie eerste kader) zijn dat 'inspannende activiteiten die specifiek zijn opgezet om een

individuele doelgerichte prestatie te verbeteren.'^[2] Voor trainingen van piloten, chirurgen en andere veel-eisende beroepen bestaan al langer zeer specifieke oefenmethodieken. In navolging daarop ontwikkelde Millers team soortgelijke methoden voor hulpverleners.

3. Oefenen, oefenen, oefenen

In praktische termen bestaat doelbewuste oefening uit drie stappen: Denken, handelen en reflecteren. Om uit te stijgen boven het gemiddelde zijn de besten van de besten niet zo zeer bezig met nadenken maar met voorddenken. Ze stellen zich specifieke doelen en identificeren ook specifieke wegen om ze te bereiken. Ze hebben continu aandacht voor zowel het doel als de middelen. Maar doelbewuste oefening is niet voor iedereen weggelegd, ook al is de bereidheid ertoe wel wat het kaf van het koren scheidt. De reden ligt voor de hand: het is weinig lonend. Zoals Ericsson stelt: 'In tegenstelling tot spel, is doelbewuste oefening niet intrinsiek motiverend en in tegenstelling tot werk geeft het geen directe sociale of geldelijke beloning. Bovendien is het een extra kostenpost'. En wie wil die vergoeden? Niemand betaalt je voor de tijd die je investeert in de vele activiteiten die erbij komen kijken. En toch is dat precies wat de experts doen, omdat ze de motivatie uit zichzelf halen.

Mocht je nog twijfelen?

Mocht er nog twijfel bestaan over de waarde en het belang van het bepalen van de *baseline performance*, dan onderstrepen we dat alleen al het initiatief om resultaten te meten de uitkomsten aanzienlijk verbetert. In feite is het de eerste en een van de meest krachtige vormen van feedback die een therapeut ter beschikking staan op weg naar excellentie.

Recente onderzoeken tonen overtuigend aan dat het continu bijhouden van de vooruitgang van cliënten een dramatische verbetering van resultaten teweegbrengt. Er blijkt dus geen keerzijde aan het vaststellen van je prestatieniveau: Of je blijkt al effectief te zijn. Of je effectiviteit verbetert direct in het proces. Als klap op de vuurpijl blijken de resultaten nog verder te verbeteren wanneer je bereid bent je prestatieniveau – goed, slecht of gemiddeld – met je cliënten te delen. Met name het aantal 'dropouts' (voortijdige afhakers), het grootste risico in het beroep, blijkt met de helft af te nemen. Het delen van resultaten waarvoor je je wellicht zou schamen, blijkt een positief effect te hebben op het 'client engagement', de betrokkenheid van de cliënt.

Waar schaamte goed voor is

Toen een kinderziekenhuis ver onder het landelijk gemiddeld scoorde, besloot de staf desondanks open kaart te spelen over hun slechte resultaten. Tot hun verbazing bleek de band met hun patiënten en families daardoor sterk te verbeteren. Dat een relatie verbetert door je kwetsbaar op te stellen zal niemand verbazen. Zakenlijk, familie, vriendschap of hulpverlening: het succes van elk soort relatie is meer afhankelijk van de band in slechte tijden dan in goede tijden. Bij psychotherapie is het niet anders. Supershrinks blijken een scherp oog te hebben voor de wisselvalligheden in de betrokkenheid van de cliënt en de mate van *alliance*. In schril contrast met de gemiddelde therapeut, zijn ze zeer geneigd negatieve feedback te vragen en te ontvangen over hun werk en hun bijdrage aan de alliantie. Hoe ze deze feedback vervolgens gebruiken? Het voorbeeld van Dawn op de vorige pagina lichtte een tipje van de sluier op.

Een gemeenschap van professionals?

Naast een praktijk van feedback en doelbewuste oefening wijst Millers onderzoek op een derde, mogelijk nog belangrijker succesfactor: met welke mensen omring je je als professional? Mensen die van helpen hun beroep maken, beginnen daar meestal mee omdat ze zich ertoe aangetrokken voelen. Maar of ze er ook echt goed in worden, hangt voor het grootste deel af van de professionele gemeenschap waarin ze zich begeven.^[4] ■

Reageren? Stuur je bericht naar inzicht@nvnlp.nl.

Bronnen:

1. *Common factors in couple and family therapy: Must all have prizes?*, J.Sparks & B.Duncan, in: *The heart and soul of change: Delivering what works in therapy*, B.Duncan, et.al. American Psychological Association, 2010. Zie ook INZICHT 65 p52.
2. *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*, K.A. Ericsson, 2016
3. *The Secrets of Supershrinks: Pathways to Clinical Excellence*, S.Miller, et.al., *Psychotherapy Networker.org* (een gratis rapport. Meer gratis rapporten en methoden kunnen gedownload worden van: www.psychotherapy-networker.org/free-reports)
4. *The Road to Mastery*, S.Miller, et.al., *Psychotherapy Networker*, vol 35, nr 3, 2011.

Scott D. Miller werkt samen met een internationaal consortium van klinici, onderzoekers en onderwijzers. Op zijn website www.scottdmiller.com kunnen gratis onderzoeksrapporten en meetmethoden worden gedownload die iedereen kan gebruiken om haar of zijn resultaten te monitoren en verbeteren.

Bronnen 1, 3 en 4 zijn terug te vinden op www.nvnlp.nl/kwaliteit.

Paul Flier is oa NLP-trainer en voorzitter van de NVNLP.

Stilstand in Wonderland

Evenals de reguliere psychotherapie wordt NLP veel toegepast in Wonderland. Deze passende naam werd gebruikt door Riekje Boswijk-Hummel om het gebied te duiden waarin professionele helpers en hun cliënten elkaar ontmoeten.

Inmiddels is Wonderland zo gegroeid dat iemand op de radio laatst gekserend opmerkte: 'De ene helft van Nederland coacht de andere helft.' De laatste decennia alleen al verschenen er meer dan 10.000 therapeutische 'zelfhulpboeken' en schoten nieuwe therapieën als paddestoelen uit de grond, van enkele tientallen in de beginjaren tot meer dan 400 vandaag. Scott Miller stelt dat er in vrijwel elke tak van sport in de loop der jaren vooruitgang wordt geboekt en alleen al de getallen suggereren forse vooruitgang in Wonderland.

Een logische manier om erachter te komen of dit zo is, is om de huidige slagingskansen te vergelijken met die van tien, twintig of dertig jaar geleden. Men zou verwachten dat de beroepsgroep op soortgelijke wijze vooruit gaat als de Olympische Spelen. In de laatste eeuw werd daar op elk onderdeel door de winnaars vooruitgang geboekt, soms zelfs zoveel als 50%! Bovendien leidden deze topprestaties ook tot een gestage verbetering in alle lagen daaronder. De snelste tijd op de Olympische marathon in 1896 was bij voorbeeld slechts een minuut sneller dan de huidige minimumtijd om aan de Boston-marathon überhaupt te mogen deelnemen.

In schril contrast is er geen enkele meetbare vooruitgang in de effectiviteit van psychotherapie geweest in de afgelopen 30 jaar.