

De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contractering bij coaching en advisering: lessen uit de psychotherapie

35

Coert Visser en René Butter*

Over de effectiviteit van organisatieadviesing en coaching is tot op heden weinig onderzoek gedaan. Dit onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan de kennisontwikkeling hierover. Een vragenlijst werd afgenomen bij 158 cliënten van coaches en organisatieadviseurs. Via de vragenlijst werd gezocht naar verbanden tussen enerzijds de manier van contracteren tussen adviseur en cliënt en de gevolgde aanpak in het adviestraject, en anderzijds de effectiviteit van het traject. Een van de meest opvallende conclusies is dat een cliëntgeleide manier van werken zoals die in de oplossingsgerichte benadering wordt gebruikt, waarbij de cliënt nadrukkelijk de regie heeft en de adviseur hier flexibel op reageert, sterk samenhangt met succes. Het artikel sluit af met enkele concrete aanbevelingen voor adviseurs en suggesties voor vervolgonderzoek.

Trefwoorden: oplossingsgericht werken, coaching, advisering, cliëntgeleidheid

1 Inleiding

1.1 Behoefte aan kennis over wat werkt

In de huidige tijd vinden velen het belangrijk om kritisch en bewust om te gaan met het inschakelen van externe adviseurs en coaches.¹ Te gemakkelijk of onkritisch adviseurs inschakelen kan leiden tot ongewenste consequenties zoals te hoge, niet te legitimeren kosten en mogelijk tot een te grote afhankelijkheid ten opzichte

* Correspondentieadres: Coert Visser, Oranjelaan 24, 3971 HH Driebergen, tel. 06-22523183. René Butter, Westerstraat 18G, 3016 DH Rotterdam, tel. 010-2800716 of 06-27037777. Websites: www.oplossingsgerichtveranderen.nl, www.oplossingsgerichtmanagement.nl, www.rbpa.nl.

van de adviseur(s). Bovendien kan een onzorgvuldige keuze van een adviseur leiden tot teleurstelling over diens aanpak en de resultaten daarvan. Opdrachtgevers van adviseurs hebben dus baat bij methoden en benaderingen van adviseurs die hun nut hebben bewezen zodat de investering in geld en tijd goed besteed zal zijn. Er is, met andere woorden, een roep om een *evidence-based* benadering van advisering. Er is echter nog tamelijk weinig bekend over de effectiviteit van coaching en advisering. Terwijl in de psychotherapie veel onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van verschillende behandelmethoden (Hubble, Duncan & Miller, 2000), is er in de organisatieadviesing en coaching weinig effectiviteitsonderzoek gedaan. De literatuur over organisatieadvies en coaching wordt sterk gedomineerd door beschrijvende en normatieve publicaties. Voor zover wij weten, presenteren publicaties zonder uitzondering adviesbenaderingen of coachingsaanpakken zonder de effectiviteit hiervan te demonstreren via onderzoek (zoals Kubr, 2003). Onderzoek binnen de organisatieadvies-, de organisatieveranderings- en de coachingsliteratuur (Whybrow & Palmer, 2006) is ook vaak descriptief zonder de effectiviteit van de verschillende aanpakken te onderzoeken. Ook is er onderzoek dat zich richt op cliëntpercepties van factoren die effectiviteit van adviseurs bepalen. Simon en Kumar (2001) vonden dat vijf strategische bekwaamheden van adviseurs belangrijk zijn voor succes: de vaardigheid om te luisteren en de cliënt te begrijpen, de kwaliteit van de dienst, de communicatie tussen de cliënt en de adviseur, eerlijkheid en technische kennis. Linley (2006) stelt dat de populariteit van coaching niet gepaard is gegaan met een gelijke toename in research die de praktijk onderbouwt.

Dit onderzoek heeft als doel een begin te maken met de opbouw van kennis over wat coaching en advisering effectief maakt. Bij de opzet van dit onderzoek hebben wij ons onder meer laten inspireren door de oplossingsgerichte aanpak, die oorspronkelijk uit de psychotherapie komt, en door een bespreking van effectiviteitsresearch in de psychotherapie door Hubble, Duncan en Miller (2000).

1.2 De oplossingsgerichte aanpak

Een eerste inspiratie is de oplossingsgerichte aanpak van verandering. Deze aanpak is ontwikkeld door De Shazer, Berg en hun collega's van het Brief Family Therapy Center in Milwaukee (VS) in het begin van de jaren tachtig (zie o.a. De Shazer, 1982, 1985, 1988, 1994; DeJong & Berg, 2001). Anders dan de meeste therapieën is de oplossingsgerichte aanpak niet defectgericht (gericht op het vinden van de oorzaken van problemen) maar succesgericht (gericht op het analyseren van situaties die al relatief goed gingen). De oplossingsgerichte aanpak is niet gericht op het bestrijden van het negatieve, maar op het versterken van het positieve. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de cliënt zelf in staat is om doelen te stellen en in aanleg beschikt over de hulpbronnen en competenties om deze doelen te bereiken. De rol van de therapeut is om de cliënt te helpen om via kleine stappen vooruitgang te boeken in de richting van zijn eigen keuze.

Systematisch onderzoek naar de effectiviteit van oplossingsgericht werken is nog niet op grote schaal uitgevoerd (zie o.a. Gingerich & Eisengart, 2000), maar het al beschikbare onderzoek levert voorzichtige empirische steun voor de volgende punten:

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

- 1 Oplossingsgericht werken is minstens even effectief als andere benaderingen zoals gedragstherapie en cognitieve therapie (DeJong & Berg, 2001; Sundstrom, 1993; Cockburn et al., 1997; Knekt & Lindfors, 2004).
- 2 Oplossingsgericht werken is even effectief bij verschillende soorten problemen (Macdonald, 2005).
- 3 Oplossingsgericht werken leidt sneller tot resultaat dan andere methoden (DeJong & Berg, 2001; Lindfors, 1997) en is om die reden goedkoper dan andere benaderingen (Lindfors, 1997).
- 4 Cliënten zijn tevredener over de behandeling dan bij andere methoden.
- 5 Behandelaars hebben minder last van emotionele uitputting, hebben het gevoel dat ze meer kunnen betekenen voor hun cliënten, en dat ze minder last hebben van depersonalisatie, wat wil zeggen dat ze meer in overeenstemming met hun eigen waarden en opvattingen kunnen werken (LaFountain & Garner, 1996). Macdonald (2007) geeft het meest recente overzicht van onderzoek naar de effectiviteit van oplossingsgerichte therapie.

37

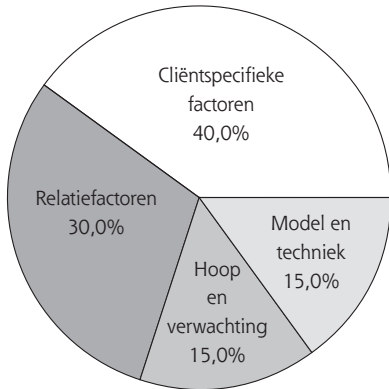
Deze effecten kunnen wellicht verklaard worden door drie belangrijke psychologische voordelen die oplossingsgericht werken met zich meebrengt. Ten eerste biedt de nadruk op het positieve mensen perspectief. Verder geeft de aandacht voor wat er al is, mensen het vertrouwen dat succes bereikbaar is, terwijl het zetten van kleine stapjes ze een gevoel van invloed en controle geeft. Oplossingsgericht werken wordt sinds enkele jaren ook intensief toegepast in coaching en advisering (Visser, 2005; Schlundt Bodien & Visser, 2005; Jackson & McKergow, 2002; Meier, 2004; Berg & Szabo, 2005). De vraag is aan de orde of dezelfde voordelen die in de therapietoepassing optreden ook van toepassing zijn in de coachings- en adviseringstoepassingen.

1.3 De gemeenschappelijke succesfactoren in therapie

Een tweede inspiratie komt ook voort uit de psychotherapie. Hubble, Duncan en Miller (2000), verbonden aan The Institute for the Study of Therapeutic Change (ISTC), hebben vier decennia onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapie samengevat door vier factoren te benoemen die in belangrijke mate de effectiviteit van psychotherapie verklaren. Deze vier factoren zijn ontleend aan het werk van Asay en Lambert (2000) die empirisch hebben onderzocht hoeveel elk van deze factoren samenhangt met het succes van therapieën. Sinds de publicatie van dit onderzoek staan de vier factoren bekend als de 'common factors' ofwel 'gemeenschappelijke factoren'. Figuur 1, die ontleend is aan Duncan en Miller (2000), geeft de vier factoren aan en hun procentuele bijdrage aan positieve effecten.

Gedachten, ideeën, gedrag en kenmerken van cliënten zijn dus de belangrijkste voorspeller van therapie succes. Daarnaast is de door de cliënt gepercipieerde relatie met de adviseur een belangrijke voorspeller. Een goede relatie hangt samen met therapie succes. Over het belang van het centraal stellen van de cliënt zeggen Duncan en Miller (2000) het volgende: 'We argue that attending to clients' centrality to change not only improves the effectiveness of therapy, but also, by monitoring the client's view of progress and satisfaction, provides therapists with a method of legitimizing themselves to third-party payers.' (p. xvii)

De effectiviteit van oplossingsgericht werken



38

Figuur 1 Factoren die verandering in therapie verklaren (Duncan & Miller, 2000)

Verder komt uit het onderzoek van Asay en Lambert (2000) de wellicht meest verrassende conclusie: modellen en techniek spelen een bescheidener rol bij het tot stand komen van therapiesucces dan doorgaans wordt verondersteld. Binnen de psychotherapie is een grote verscheidenheid aan scholen ontstaan, die ieder een grote hoeveelheid modellen en technieken hebben voortgebracht. Voorbeelden hiervan zijn het ABCDE-model uit de rationeel emotieve therapie, systematische desensitisatie uit de gedragstherapie, het blootleggen van behoeften via transactionele analyse en deconstructie van het probleemverhaal uit de narratieve therapie. Het belang van de gevolgde benadering blijkt uit het onderzoek van Asay en Lambert dus echter relatief gering te zijn. Opvallend is ook dat verschillende studies hebben gedemonstreerd dat cliënten zich vaak niet goed herinneren welke technieken therapeuten hebben gebruikt (Knutsson, 1998). Ook het belang van expertoordeelen over de aard van het probleem en de benodigde aanpak speelt een minder belangrijke rol dan doorgaans gedacht. Duncan en Miller (2000): ‘Research on the alliance makes clear that therapy is more effective when client goals are accepted at face value without reformulation along doctrinal lines and when those goals, in turn, set the focus of the intervention process.’ (p. 58)

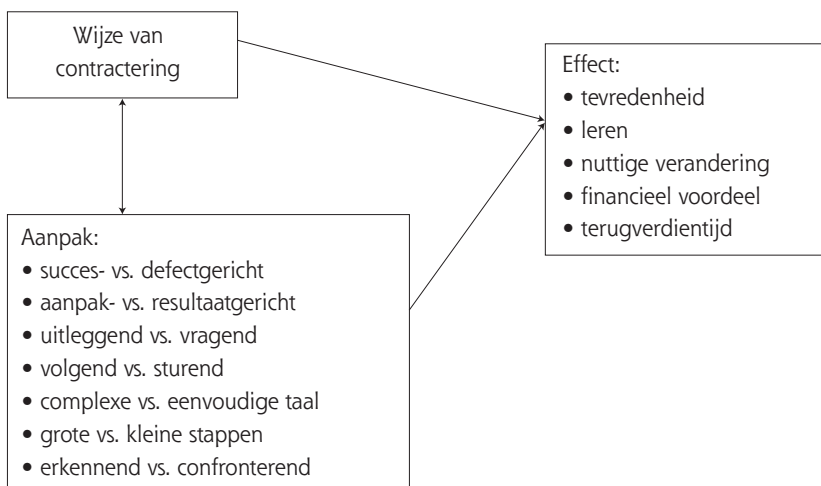
Auteurs als Linley (2006) en Joseph (2006) hebben recent gesuggereerd dat de bevindingen van Hubble e.a. relevant zijn voor de praktijk van coaching. Zij stellen dat de coachingspraktijk ten onrechte voornamelijk gebaseerd is geweest op het medische model (waarbij de nadruk ligt op het analyseren van problemen en het toepassen van behandelexpertise). Naar hun mening moet het perspectief worden verlegd naar een coachingsbenadering waarbij 1) de primaire focus ligt op de sterktes van de cliënt, 2) de relatie tussen coach en cliënt als belangrijke factor wordt gezien, en 3) gebruik wordt gemaakt van kennis die is opgedaan uit onderzoek naar therapie. Joseph (2006) pleit ervoor om grondig na te denken over de vraag of wij als coaches cliënten het best denken te kunnen helpen vanuit onze expertise of dat we de cliënt als expert zien en deze de leiding laten nemen in het vormen van zijn eigen toekomst. De auteur beschrijft hoe de coachingsprofessie zich heeft ontwikkeld in relatie tot de ontwikkeling in de psychotherapie en daardoor lang de theoretische oriëntatie van het medi-

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

sche model heeft gehanteerd. In het medische model is de behandelaar de expert en de cliënt de passieve ontvanger van de expertise. De auteur stelt dat het persoonsgerichte (person-centered) model dat oorspronkelijk werd geformuleerd door Rogers (1951, 1961) een passender model is voor coaching dan het medische model. Het persoonsgerichte model stelt dat cliënten een intrinsieke neiging tot groei en ontwikkeling hebben en zelf het beste kunnen bepalen wat voor hen het meest passend is. Joseph pleit er daarom voor dat we de cliënt als expert zien en deze de leiding laten nemen in het vormen van zijn eigen toekomst.

In een eerder artikel (Visser & Butter, 2004) ontwierpen wij, geïnspireerd door de vorenstaande bevindingen, een checklist waarmee opdrachtgevers een adviseur of coach kunnen kiezen. In dit onderzoek willen wij toetsen of de aanbevelingen van Duncan en Miller inderdaad vertaald kunnen worden naar de context van coaching en advisering. Oplossingsgericht werken en de gemeenschappelijke succesfactoren van Hubble e.a. lijken elkaar prima aan te vullen. Het oplossingsgerichte model stelt de perceptie van de cliënt nadrukkelijk centraal en is sterk gericht op het boeken en evalueren van vooruitgang in de richting van de door de cliënt gewenste situatie. Via dit onderzoek willen wij toetsen hoe bruikbaar oplossingsgericht werken en de gemeenschappelijke factoren van Hubble e.a. zijn voor de context van organisatieadvies en coaching. Onze verwachting is dat zowel de factoren van Hubble als de oplossingsgerichte aanpak samenhangen met succes in advisering en coaching. Gebaseerd op het vorenstaande willen wij nagaan wat de relatie is tussen enerzijds variabelen die iets zeggen over de wijze van contracteren tussen adviseur en cliënt en de gevolgdde coachings- of advies aanpak en anderzijds het succes van het traject (het effect). Meer specifiek willen we in het licht van de bevindingen van Duncan en Miller (2000) nagaan of de aanpakvariabelen iets toevoegen aan de verklaring van adviessucces bovenop de contracteringsvariabelen. Figuur 2 geeft de relaties tussen de drie groepen variabelen weer.

39



Figuur 2 Relaties tussen effect, wijze van contracteren en aanpak

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

2 Methode

Wij namen via internet een vragenlijst af bij respondenten die recent opdrachtgever waren van een coach of een adviseur. Het ging om mensen die op het moment van ondervraging opdrachtgever waren of die een advies- of coachingstraject niet langer dan twee maanden tevoren hadden afgerond. Respondenten hebben wij geworven via een advertentie in emailberichten aan abonnees van de websites www.managementsite.net en www.managersonline. Tevens hebben wij aan respondenten die de lijst hadden ingevuld gevraagd of zij andere respondenten konden aanleveren, wat leidde tot extra respondenten. De website die gebruikt is, bevatte een korte uitleg over de bedoeling van het onderzoek en over de opzet van de vragenlijst. Na het lezen van deze uitleg konden respondenten de vragenlijst die bestond uit 28 multiple choice vragen invullen in circa 10 minuten. De opbouw van de vragenlijst wordt hierna toegelicht.

40

2.1 Achtergrondvariabelen

De achtergrondvariabelen hebben betrekking op informatie over het adviestraject en de respondent. Wat betreft het traject zelf is informatie verzameld over 1) het type adviestraject (financieel-economisch, technisch, sociaal-psychologisch, persoonlijke effectiviteit), 2) de doorlooptijd en 3) hoe ver het traject gevorderd was. Met betrekking tot de respondenten is informatie verzameld over 1) geslacht, 2) leeftijd en 3) functie.

2.2 Onafhankelijke variabelen: contractering

Een aantal onafhankelijke variabelen heeft betrekking op informatie over het contracteringsproces tussen adviseur/coach en opdrachtgever. Deze variabelen zijn geïnspireerd op de conclusies van Duncan en Miller (2000) en de vertaling hiervan door Visser en Butter (2004). De respondent werd gevraagd aan de hand van zeven stellingen te beschrijven hoe de contractering tussen hem/haar en de adviseur/coach verliep. Bij iedere stelling diende de respondent aan te geven hoe vaak het gestelde aan de orde was op een vierpuntsschaal (1 = zelden, 2 = soms, 3 = vaak, 4 = vrijwel altijd). De stellingen waren:

1. De coach/adviseur heeft mij/ons goed de gelegenheid gegeven om te bepalen wat er aan de orde moest komen in de gesprekken. (label: cliëntregie)
2. De coach/adviseur heeft duidelijk laten merken dat hij mijn/ onze zienswijzen en doelen accepteert en respecteert. (label: cliëntperspectief)
3. Het maken van afspraken en het afstemmen van wederzijdse verwachtingen verliep soepel en bevredigend. (label: soepele afstemming)
4. Het was voor mij/ons goed mogelijk om een duidelijk beeld te vormen van wat de adviseur mij/ons te bieden had en dit sloot goed aan bij onze verwachtingen. (label: helderheid adviseursbijdrage)
5. Het lukte in de gesprekken goed om samen te benoemen wat de begeleiding/advisering diende op te leveren. (label: gewenste resultaat duidelijk)

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

6. De coach/adviseur liet in de gesprekken goed merken dat hij (label: adviseurs-
bereid was zijn aanpak te wijzigen als ik/wij dat belangrijk flexibiliteit)
vond(en).
7. De coach/adviseur besteedde aandacht aan het evalueren van (label: evaluatie)
de effectiviteit van zijn aanpak.

2.3 Onafhankelijke variabelen: aanpak

Informatie over de gevolgde advies-/coachingsaanpak. Deze variabelen zijn geïnspireerd op het oplossingsgerichte gedachtegoed (zie De Shazer, 1982; DeJong & Berg, 1988; Jackson & McKergow, 2002; Visser, 2005). De respondent werd gevraagd de aanpak van de adviseur te typeren aan de hand van de volgende zeven vierpuntschalen:

- | | | |
|---|--|----|
| 1. De coach/adviseur besteedde vooral aandacht aan wat al goed gaat (1) – De coach/adviseur besteedde vooral aandacht aan wat nog niet goed gaat (4). | (label: 1 = succesgericht, 4 = defectgericht) | 41 |
| 2. De coach/adviseur legde veel nadruk op de te volgen aanpak (1) – De coach/adviseur besteedde veel aandacht aan de te bereiken resultaten (4). | (label: 1 = aanpakgericht, 4 = resultaatgericht) | |
| 3. De coach/adviseur legde veel uit (1) – De coach/adviseur stelde veel vragen (4); | (label: 1 = uitleggend, 4 = vragend) | |
| 4. De coach/adviseur liet mij/ons in belangrijke mate bepalen wat er aan de orde kwam in besprekingen (1) – De coach/adviseur bepaalde in belangrijke mate wat er aan de orde kwam in besprekingen (4). | (label: 1 = volgend, 4 = sturend) | |
| 5. De coach/adviseur gebruikte abstracte begrippen en modellen (1) – De coach/adviseur gebruikte eenvoudige taal (4). | (label: 1 = gebruik complexe begrippen, 4 = gebruik eenvoudige taal) | |
| 6. De coach/adviseur pleitte voor een ingrijpende aanpak (1) – De coach/adviseur nodigde uit tot het zetten van kleine stapjes vooruit (4). | (label: 1 = grote stappen aanpak, 4 = kleine stappen aanpak) | |
| 7. De coach/adviseur verkende en accepteerde de zienswijze van de cliënt en moedigde mij/ons aan (1) – De coach/adviseur bracht zijn eigen kijk op de situatie in en hield mij/ons regelmatig een spiegel voor (4). | (label: 1 = erkennen, 4 = confronterend) | |

Toelichting op deze schalen: de oplossingsgerichte aanpak wordt beschreven door de volgende polen van de gebruikte dimensies: 1) succesgericht, 2) resultaatgericht, 3) vragend, 4) volgend, 5) gebruik van eenvoudige taal, 6) kleine stappen aanpak, 7) Erkennend.

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

2.4 Afhankelijke variabelen: effect van het coachings- of adviestraject

Informatie over het resultaat van het begeleidingstraject. Voor de meting van het succes van de coachings- of adviestrajecten werden vijf variabelen gemeten op vijf-puntsschalen die afgeleid zijn van het evaluatiemodel van Phillips (2000). Bij de variabelen 1 tot en met 4 liepen de schalen van 1 = zeer weinig tot 5 = zeer veel. Bij variabele 5 liep de schaal van 1 = zeer lang tot 5 = zeer kort. Het gaat om:

- 1 algehele tevredenheid van de geadviseerden;
- 2 de mate waarin de geadviseerden hebben geleerd;
- 3 de mate waarin het advies daadwerkelijk toegepast wordt/heeft geleid tot waarneembare verandering;
- 4 de beleefde financiële voordelen als gevolg van de advisering;
- 5 de geschatte terugverdientijd van de investering in het advies.

- 42 Zoals gezegd hebben wij de vragenlijsten via een internetsite aangeboden. Over het verzamelen van data via internet bestaan bepaalde preconcepties zoals (1) dat internetsteekproeven systematisch afwijken van anders samengestelde steekproeven, (2) dat internetdata niet te generaliseren zijn naar andere presentatieformats, en (3) dat gegevens die gevonden zijn via internet afwijken van gegevens die langs andere weg zijn verzameld. Gosling, Vazire, Srivastava en John (2004) onderzochten deze en andere preconcepties en kwamen tot de conclusies dat (1) internetsteekproeven relatief divers zijn met betrekking tot sekse, socio-economische status, geografische regio en leeftijd, (2) via internet gevonden bevindingen generaliseerbaar zijn over presentatieformats, (3) internetbevindingen niet negatief beïnvloed zijn door niet-serieuze respondenten of herhaalrespondenten, en (4) internetbevindingen consistent zijn met bevindingen via traditionele methoden. De auteurs concluderen dat internetmethoden in veel gebieden van de psychologie een goede bijdrage kunnen leveren. Om zo min mogelijk invloed uit te doen gaan op de respondenten hebben wij de internetpagina waarop de vragenlijst stond in een neutrale omgeving geplaatst. Dit hield in dat de vragenlijst de enige inhoud van de pagina was en dat er noch advertenties op de pagina stonden, noch verwijzingen of links naar andere sites aanwezig waren. Hierdoor werden geen voorkeuren voor de ene aanpak of contracteringswijze boven de andere geëtaled.

3 Resultaten

Aan het onderzoek deden 158 respondenten mee. De vragenlijst werd afgenomen via internet (via de website www.m-cc.nl/onderzoek_effectief_coachen_en_adviseren.htm). De respondenten werden geworven via diezelfde website in het voorjaar van 2005. In totaal deden er 83 vrouwen mee en 75 mannen. De jongste respondent was 22 jaar, de oudste 64 jaar. De gemiddelde leeftijd was 44 jaar. Onder de respondenten waren in totaal 66 managers en directeuren, 13 projectmanagers en 56 professionals (adviseurs, coaches, trainers). Van de door de respondenten beschreven trajecten hadden er 10 betrekking op het financieel-economisch functioneren van de organisatie, 6 op het (informatie)technologisch functioneren, 33 op het sociaalpsychologisch

functioneren en ro6 op individuele persoonlijke effectiviteit. In totaal zijn er dus 106 individuele en 39 groep- of organisatiegerichte trajecten vertegenwoordigd. Aangezien de te onderzoeken verbanden per type traject kunnen verschillen, werd daar in de analyses expliciet rekening mee gehouden.

3.1 Dimensionaliteit van de effectvariabelen

Cronbach's alpha over de vijf effectvariabelen samen was .55. Deze waarde is te laag om de effectvariabelen te combineren, wat een bevestiging is voor Phillips' (2000) pleidooi voor multidimensionele succescriteria. Exploratieve factoranalyse toonde bovendien aan dat er twee factoren onderscheiden konden worden:

- 1 tevredenheid, leereffect, daadwerkelijk toepassen;
- 2 financieel voordeel en terugverdientijd.

Deze factoren verklaren ruim 48% van de variantie in de effectcriteria. De eerste factor verklaart ruim 39% van de variantie, de tweede ruim 9%. Tabel 1 geeft de factoroplossing.

43

Tabel 1 Tweefactoroplossing met betrekking tot de vijf succescriteria

Criteria	Factor	
	1	2
Algehele tevredenheid van de geadviseerden	.77	.05
De mate waarin de geadviseerden hebben geleerd	.99	.19
De mate waarin het advies daadwerkelijk toegepast wordt/heeft geleid tot waarneembare nuttige verandering	.65	.22
De beleefde financiële voordelen als gevolg van de advisering	.07	.60
De geschatte terugverdientijd van de investering in het advies	.11	.40

Cronbach's alpha over de eerste factor is .81. De bijbehorende criteria (*tevredenheid, leereffect, nuttige verandering*) zijn samengenomen om tot een maat voor het overall succes van het begeleidingstraject te komen. De twee resterende criteria (financiële voordelen en terugverdientijd) konden niet worden samengevoegd tot een betrouwbare schaal en worden daarom in de verdere analyses afzonderlijk besproken.

3.2 Dimensionaliteit van de aanpakvariabelen

De zeven items over de gevolgde aanpak beschrijven zeven verschillende aspecten van oplossingsgericht werken en wij hadden niet de veronderstelling dat zij tezamen één schaal zouden vormen. Uit exploratieve factoranalyse blijkt dat er sprake was van twee factoren die samen niet meer dan 27% van de variantie verklaarden. De factoren zijn inhoudelijk gezien niet gemakkelijk te interpreteren. De verschillende aspecten zijn dus niet goed onder een noemer te brengen. Wij beschouwen de Cronbach's alpha, die .63 is, ook aan de lage kant en behandelen daarom de zeven items over de aanpak als losse items. Tabel 2 geeft de factoroplossing.

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

Tabel 2 Tweefactoroplossing met betrekking tot de aanpakvariabelen

Criteria	Factor	
	1	2
Resultaatgericht	.18	.04
Vragend	.42	.49
Eenvoudige taal	.05	.49
Kleine stappen	.41	.36
Succesgericht	.34	.17
Cliëntleidend	.45	.47
Geen expertoordeel	.55	.01

44

3.3 Dimensionaliteit van de contracteringsvariabelen

Exploratieve factoranalyse op de zeven contracteringsvariabelen leverde een factor op die 49% van de variantie verklaarde. Cronbach's alpha bedroeg .86. Tabel 3 geeft de factoroplossing.

Tabel 3 Eenfactoroplossing met betrekking tot de zeven contracteringsvariabelen.

Criteria	Factor 1
De coach /adviseur heeft mij/ons goed de gelegenheid gegeven om te bepalen wat er aan de orde moest komen in de gesprekken (label: cliëntregie).	.70
De coach/adviseur heeft duidelijk laten merken dat hij mijn/onze zienswijzen en doelen accepteert en respecteert (label: cliëntperspectief).	.74
Het maken van afspraken en het afstemmen van wederzijdse verwachtingen verliep soepel en bevredigend (label: soepele afstemming).	.70
Het was voor mij/ons goed mogelijk om een duidelijk beeld te vormen van wat de adviseur mij/ons te bieden had en dit sloot goed aan bij onze verwachtingen (label: helderheid adviseursbijdrage).	.72
Het lukte in de gesprekken goed om samen te benoemen wat de begeleiding/adviesering diende op te leveren (label: gewenste resultaat duidelijk).	.77
De coach/adviseur liet in de gesprekken goed merken dat hij bereid was zijn aanpak te wijzigen als ik/wij dat belangrijk vond(en) (label: adviseursflexibiliteit).	.70
De coach/adviseur besteedde aandacht aan het evalueren van de effectiviteit van zijn aanpak (label: evaluatie).	.57

Op basis daarvan hebben wij een composietscore berekend over deze zeven contracteringsvariabelen. De variabelen meten samen een stijl van contracteren tussen opdrachtgever en adviseur/coach. Deze stijl zouden wij, gelet op de inhoud van de items, *cliëntgeleide contractering* willen noemen.

3.4 Samenhang tussen de onafhankelijke variabelen

Vervolgens hebben wij gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de twee sets van onafhankelijke variabelen, de contracteringsaspecten en de aanpakaspecten. In tabel 4 staan de correlaties weergegeven.

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

Tabel 4 Correlaties tussen contracterings- en aanpakaspecten (N = 158)

Aspecten van de contractering	Aspecten van de aanpak						
	Succesgericht	Resultaatgericht	Vragend	Volgend	Eenvoudige taal	Kleine stappen	Erkendend
1. Cliëntregie	.19*	.17*	.27**	.51**	.26**	.32**	.30**
2. Cliëntperspectief	.20*	.08	.31**	.38**	.20*	.44**	.32**
3. Soepele afstemming	.15	.05	.32**	.23**	.25**	.29**	.14
4. Helderheid adviseursbijdrage	.07	.12	.32**	.22**	.19*	.13	.15
5. Gewenst resultaat duidelijk	.23**	.12	.37**	.22**	.27**	.19*	.19*
6. Adviseursflexibiliteit	.18*	.17*	.31**	.32**	.17*	.26**	.23**
7. Evaluatie	.14	.14	.31**	.19*	.29**	.19*	.13

* $p < .05$; ** $p < .01$; tweezijdig getoetst

45

Deze analyse laat zien dat er een behoorlijke samenhang is tussen veel van de variabelen uit de contracteringsaspecten en uit de begeleidingsaanpak. De vragende aanpak hangt significant samen met bijna alle contracteringsaspecten. Dit geldt ook voor de volgende aanpak en de eenvoudige taal. Alleen resultaatgerichtheid en succesgerichtheid hangen minder sterk samen met de meeste contracteringsaspecten. Er bestaat dus een aanzienlijke overlap tussen de oplossingsgerichte begeleidingsaanpak en de cliëntgeleide contractering. Dit suggereert dat oplossingsgerichte technieken zijn een goede manier te zijn om de cliënt aan het roer te krijgen.

3.5 Samenhang tussen de contracteringsvariabelen en de effectvariabelen

Tabel 5 geeft de correlaties weer tussen de contracteringsvariabelen en de verschillende variabelen die het effect van de begeleiding maten, de criteriumvariabelen.

Tabel 5 Correlaties tussen contractering en effect

Aspecten van de contractering	Effecten van de coaching / advisering					
	Tevredenheid	Leereffect	Nuttige verandering	Financiële voordelen	Terugverdiend tijd	Overall succes
1. Cliëntregie	.49**	.45**	.47**	.26**	.11	.54**
2. Cliëntperspectief	.44**	.45**	.44**	.29**	.12	.52**
3. Soepele afstemming	.44**	.43**	.43**	.24**	.05	.50**
4. Helderheid adviseursbijdrage	.48**	.53**	.52**	.22**	.17*	.59**
5. Gewenst resultaat duidelijk	.55**	.52**	.51**	.13	-.02	.61**
6. Adviseursflexibiliteit	.41**	.45**	.42**	.28**	.15	.50**
7. Evaluatie	.38**	.46**	.37**	.22**	.14	.47**
Cliëntgeleide contractering (composiet)	.60**	.63**	.60**	.28**	.14	.73**

Overall succes is de som variabele van de criteria tevredenheid, leereffect, en nuttige verandering.
* $p < .05$; ** $p < .01$; tweezijdig getoetst

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

Het meest in het oog springende resultaat in tabel 5 is de sterke samenhang tussen de *cliëntgeleide contractering* en op één na alle effectmaten (*terugverdiëntijd*). Bij *cliëntgeleide contractering* stuurt de cliënt en worden diens doelen en zienswijzen geaccepteerd. Verder is het bij *cliëntgeleide contractering* duidelijk wat begeleiding op dient te leveren en wat de adviseursbijdrage dient te zijn, en komen adviseur en cliënt soepel tot afspraken. Verder evalueert de adviseur het effect van de aanpak en is hij bereid deze op verzoek van de klant aan te passen. *Cliëntgeleide contractering* hangt samen met de tevredenheid van de cliënt, met de mate waarin de cliënt leert, waarmee nuttige verandering optreedt, en met de mate waarin de cliënt financieel voordeel van de begeleiding ziet.

3.6 Samenhang tussen de aanpakvariabelen en de effectvariabelen

46 Tabel 6 geeft de correlaties weer tussen de aanpakvariabelen en de criteriumvariabelen. Van de zeven aspecten van de gevolgde aanpak is geen composietscore berekend.

Tabel 6 Correlaties tussen aanpakaspecten en effect

Aspecten van de aanpak	Effecten van de coaching / advisering					
	Tevredenheid	Leereffect	Nuttige verandering	Financiële voordelen	Terugverdiëntijd	Overall succes
1. Succesgericht	.12	.12	.25**	.03	-.13	.19*
2. Resultaatgericht	.20*	.14	.14	.10	-.02	.18*
3. Vragend	.32**	.34**	.35**	.09	.12	.39**
4. Volgend	.23**	.25**	.31**	.25**	.13	.31**
5. Eenvoudige taal	.14	.25**	.16*	.16*	.08	.22**
6. Kleine stappen	.16	.15	.09	.21**	-.03	.15
7. Erkennend	.06	.08	.12	.02	.04	.10

Overall succes is de som variabele van de criteria tevredenheid, leereffect, en nuttige verandering.
* $p < .05$; ** $p < .01$; tweezijdig getoetst

Het meest in het oog springende resultaat in tabel 6 is de behoorlijke samenhang van vijf van de zeven aspecten van de oplossingsgerichte aanpak met het overall succes van de begeleiding (d.w.z. *tevredenheid*, *leereffect*, *nuttige verandering*). Een *volgende aanpak*, waarbij de cliënt bepaalt wat er aan de orde moet komen, hangt sterk samen met een positief resultaat van de begeleiding. Ook een *vragende aanpak* van de adviseur/coach (in plaats van een uitleggende aanpak) hangt positief met succes samen. Dit geldt eveneens voor het gebruik van *eenvoudige taal*.

Meer op detailniveau valt op dat de tevredenheid van de cliënt vooral samenhangt met een vragende en volgende stijl van de adviseur/coach en met een resultaatgerichte aanpak. Het leereffect hangt vooral samen met een vragende en volgende aanpak en met eenvoudige taal. Nuttige verandering hangt vooral samen met succesgerichtheid en met een vragende en volgende aanpak. Financiële voordelen hangen samen met een volgende stijl en ook met eenvoudige taal en kleine stappen. Bij terugverdiëntijd zijn geen significante correlaties gevonden.

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

3.7 Hoe is effectiviteit van begeleiding te verklaren?

Allereerst is gekeken in hoeverre de achtergrondvariabelen een rol spelen. Dit is niet het geval. Er bleek geen verband te bestaan tussen de succescriteria en het geslacht van de respondent. Ook bleek er geen relatie te bestaan tussen de criteria en de doorlooptijd en het stadium van het traject. Het aantal respondenten was te gering om aparte analyses per type begeleidingstraject (financieel-economisch, technisch, sociaal-psychologisch, persoonlijke effectiviteit) uit te voeren.

Multiple regressie met de aparte contracteringsvariabelen

Om meer licht te werpen op de onderlinge samenhang tussen de verschillende soorten variabelen zijn multi-pele regressieanalyses uitgevoerd, zowel met het criteriumcomposiet als afhankelijke variabele als met ieder criteriumaspect afzonderlijk. Het doel hiervan is te bepalen hoe en in welke mate de afhankelijke variabelen (de effectvariabelen) worden bepaald door de onafhankelijke variabelen (de contracteringsaspecten en de adviesaanpak). Tabel 7 vat de resultaten van de multi-pele regressies samen.

47

Tabel 7 Multi-pele regressieanalyse met contracteringsvariabelen, de dummy-variabele 'individueel vs. organisatietraject' en de aanpakvariabelen

Te voorspellen variabele	R ²	Predictoren
1. Tevredenheid	.44	Gewenst resultaat duidelijk ($\beta = .30^{**}$) Cliëntregie ($\beta = .26^{**}$) Erkennend ($\beta = -.15^*$)
2. Leereffect	.43	Helderheid adviseursbijdrage ($\beta = .19^*$)
3. Nuttige verandering	.45	Helderheid adviseursbijdrage ($\beta = .17^*$) Succesgericht ($\beta = .15^*$) Kleine stappen ($\beta = -.20^{**}$)
Overall succes	.56	Gewenst resultaat duidelijk ($\beta = .22^*$) Cliëntregie ($\beta = .18^*$) Vragend ($\beta = .14^*$) Erkennend ($\beta = -.12^*$)

Overall succes is de som variabele van de criteria tevredenheid, leereffect, en nuttige verandering.
* $p < .05$; ** $p < .01$

Deze tabel laat zien dat verschillende aspecten van succes samenhangen met deels verschillende elementen uit de aanpak en de contractering. Uit de tabel blijkt dat de *tevredenheid* van de cliënt, het *leereffect*, het optreden van *nuttige verandering* en het overall succes (deze composietscore bestond uit de combinatie van de drie zojuist genoemde aspecten) van het traject goed te voorspellen zijn aan de hand van de onafhankelijke variabelen. Het *financiële voordeel* en de *terugverdiensijd* zijn dat niet. De *tevredenheid* van de cliënt hangt vooral samen met duidelijkheid over wat de advisering diende op te leveren en de gelegenheid voor de cliënt om te bepalen wat er in gesprekken aan de orde diende te komen. Het gevoel van de cliënt iets te hebben geleerd van het traject hangt vooral samen met duidelijkheid over wat de adviseur de cliënt te bieden had en met de aandacht van de adviseur voor het evalueren van de effectiviteit van de gevolgde aanpak. Het optreden van *nuttige verandering* hangt vooral samen met helderheid over de bijdrage van de adviseur, met ruimte voor de cliënt om te bepalen

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

wat er aan de orde moest komen in gesprekken, duidelijkheid over wat de advisering diende op te leveren en de nadruk die de adviseur legde op wat er al goed ging.

Hiërarchische regressie met de contracteringscomposietvariabele als predictor

Gelet op de hoge samenhang tussen de verschillende contracteringsaspecten zijn deze ter verhoging van de betrouwbaarheid als *contracteringscomposiet* in de analyse opgenomen. Tevens is hierbij rekening gehouden met eventuele verschillen tussen de twee hoofdstromen qua type advies, dat wil zeggen *persoonlijk advies* en *groeps- of organisatiegericht advies* door dit verschil als dummyvariabele (persoonlijk advies = 1, groeps- of organisatiegericht advies is 0) in de analyse mee te nemen.

Tabel 8 geeft het resultaat weer van de volgende twee analysestappen die zijn uitgevoerd:

48

Stap 1: regressie van de afhankelijke variabele op het contracteringscomposiet en op de dummy voor adviestype.

Stap 2: regressie van de afhankelijke variabele op het contracteringscomposiet, de dummy voor adviestype en op de aanpakvariabelen.

Tabel 8 Hiërarchische regressieanalyse met het contracteringscomposiet en de dummyvariabele individueel vs. organisatietraject in stap 1 en de aanpakvariabelen in stap 2

Afhankelijke variabele	β's stap 1	R ²	β's stap 2	R ²	ΔR ²
Tevredenheid	Contracteringscomposiet (β = .64**)	.40	n.s.	.44	n.s.
Leereffect	Contracteringscomposiet (β = .64**)	.43	n.s.	.46	n.s.
Nuttige verandering	Contracteringscomposiet (β = .59**)	.36	Succesgerichtheid (β = .16*) Kleine stappen (β = -.20**)	.43	.07*
Financieel voordeel	Contracteringscomposiet (β = .20*)	.09	Clïëntgeleidheid (β = .18*)	.15	n.s.
Terugverdientijd	Individueel traject (β = .30**)	.09	n.s.	.15	n.s.
Overall succes	Contracteringscomposiet (β = .71**)	.53	Vragend (β = .13*) Kleine stappen (β = -.14*)	.58	.04*

Overall succes is de som variabele van de criteria tevredenheid, leereffect, en nuttige verandering.

* p < .05; ** p < .01

Deze analyse levert enkele interessante nieuwe resultaten op. Als het gaat om de *tevredenheid*, de *leerervaring*, is er sprake van een aanzienlijk effect van cliëntgeleide contractering waaraan de aanpakvariabelen weinig toevoegen. Bij het *nut van de verandering* is het belang van cliëntgeleide contractering minder, maar biedt de aanpakvariabele *succesgerichtheid* significante incrementele voorspellingskracht. Het β-gewicht van de variabele *kleine stappen* is negatief, wat suggereert dat gegeven een *cliëntgeleide contractering* het volgen van een ingrijpender aanpak wel bijdraagt aan het tot stand brengen van nuttige verandering. Bij de financiële criteria *financieel*

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

voordeel en *terugverdiensijd* is het belang van een cliëntgeleide contractering minder groot. Bij *financieel voordeel* valt verder op dat er een klein positief effect is van *cliëntgeleidheid*, dat wil zeggen het als adviseur volgen van de klant. Bij *terugverdiensijd* blijkt dat de dummy variabele *adviestype* een positief effect heeft. Dit betekent dat individuele trajecten beter beoordeeld worden op *terugverdiensijd* dan groeps- of organisatiegerichte trajecten. Ten slotte blijkt dat het *overall succes* (een combinatie van *tevredenheid*, *leereffect*, en *nut van de verandering*) in hoge mate wordt bepaald door de contractering, maar dat de aanpak variabelen *vragend* en *kleine stappen* daaraan nog een significante additionele bijdrage leveren.

4 Conclusie en discussie

Het model van *cliëntgeleide contractering*, dat wij gebaseerd hebben op Duncan en Miller (2000), blijkt sterk samen te hangen met hoe succesvol de respondenten begeleiding hebben gevonden. De checklist voor opdrachtgevers om adviseurs te selecteren (Visser & Butter, 2004) heeft nu empirische steun (zie bijlage 1).

49

4.1 Suggesties voor de praktijk van coaching en advisering

Verschillende elementen van het oplossingsgerichte model (gebaseerd op het werk van De Shazer & Berg; De Shazer, 1982, 1985, 1988; DeJong & Berg, 1988) blijken ook iets toe te voegen aan de voorspellende kracht van cliëntgeleide contractering als het gaat om het voorspellen van de verschillende aspecten van succes van adviestrajecten. Het gaat daarbij om succesgerichtheid, het stellen van vragen en het volgen van de cliënt. Juist deze aspecten van oplossingsgericht werken lijken ook weer sterk bij te dragen aan het centraal stellen van de percepties, de wensen en de verwachtingen van de cliënt. Deze bevindingen sluiten dus aan bij de steun die wij vonden voor de veronderstellingen van Hubble e.a. (2000). In plaats van de adviseur of coach de aanpak en de gespreksagenda te laten bepalen, lijkt het dus beter te werken om de cliënt te laten bepalen wat er aan de orde moet zijn in de gesprekken. En in plaats van te vertellen wat er moet gebeuren en hoe de cliënt een situatie moet zien, lijkt het dus effectiever om vragen te stellen aan de cliënt om deze zo te helpen om zelf oplossingen en constructieve zienswijzen te ontwikkelen. Verder doet de coach of adviseur er verstandig aan om in plaats van abstracte taal en ingewikkelde modellen te gebruiken zijn taalgebruik af te stemmen op de cliënt. Taal gebruiken die de cliënt eenvoudig vindt, hangt samen met succesvolle verandering. Ten slotte lijkt het verstandig om in eerste instantie een kleine stappen aanpak aan te bevelen als adviseur of coach. De resultaten suggereren dat pas wanneer de cliënt heeft ervaren dat in de samenwerking met de adviseur sprake is van een cliëntgeleide contractering, een grotere stappen aanpak nuttig wordt. Naast cliënten kunnen ook adviseurs hun voordeel doen met de hier gerapporteerde bevindingen. In bijlage 2 hebben wij een checklist voor adviseurs en coaches opgenomen.

4.2 Het meten van effecten

Het gedurende het traject evalueren van het effect van de gevolgde werkwijze draagt bij aan het uiteindelijke succes. Dit lijkt goed te verklaren. Door te evalueren krijgen

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

adviseur en cliënt meer inzicht in wat goed heeft gewerkt en wat niet. Hierdoor kunnen vervolgstappen bewuster worden gezet. Tevens wordt de cliënt zich meer bewust van wat er al is bereikt, wat zijn of haar hoop en vertrouwen versterkt. Hoop en vertrouwen zijn op hun beurt weer een goede voorspeller van succesvolle verandering. Bij het evalueren van het effect van een advies- of coachingstraject is het verstandig om naar meerdere aspecten te kijken in plaats van een eendimensionaal succes criterium (bijvoorbeeld een financieel) te hanteren. Dit onderzoek bevestigt de veronderstelling van Philips (2000) dat een gedifferentieerde (multidimensionale) benadering van het succes van adviestrajecten de moeite waard is. Verschillende aspecten van contractering hangen significant samen met verschillende aspecten van succes.

50

In dit onderzoek konden de variabelen *financieel voordeel* en *terugverdiëntijd* minder goed worden voorspeld op basis van de onafhankelijke variabelen. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat de beschreven trajecten recent hebben plaatsgevonden en de respondenten zich om die reden nog geen goed oordeel konden vormen over de terugverdiëntijd.

Een ander aspect van de vraag hoe succesvol een advies- of coachingstraject is verlopen, heeft te maken met de betrouwbaarheid en de validiteit van de beoordeling. Een beperking van dit onderzoek is dat ieder traject door één persoon is beoordeeld. In toekomstig onderzoek zouden meer beoordelaars per traject kunnen worden gebruikt evenals meerdere beoordelingsmethoden (bijvoorbeeld analyse van productiviteitsgegevens, financiële resultaten, enzovoort).

4.3 Beperkingen van dit onderzoek

Een beperking van dit onderzoek hangt samen met de relatief kleine steekproef. Het is hierdoor niet goed mogelijk te differentiëren naar verschillende soorten advisering. Hoewel het huidige onderzoek hier geen aanwijzingen voor geeft, valt het niet uit te sluiten dat bij verschillende soorten adviestrajecten verschillende adviseurgedragingen leiden tot succes. Vervolgonderzoek zou hier meer duidelijkheid over kunnen geven.

In dit verband dient, wellicht ten overvloede, opgemerkt te worden dat ons onderzoek correlatief van aard is en dus geen uitsluitel kan geven over de causaliteit van de gevonden verbanden. Hiertoe is nader longitudinaal en/of experimenteel onderzoek nodig.

Tevens wijzen wij op de mogelijkheid van zelfselectie die voortkomt uit onze web-based benadering. Het zou kunnen dat er sprake is van een over- of ondervertegenwoordiging van tevreden cliënten. Hiertegenover staat dat dit soort onderliggende variabelen moeilijk experimenteel te manipuleren zijn. Een indeling in bijvoorbeeld succesvolle en minder succesvolle trajecten is op basis van objectieve criteria waarschijnlijk moeilijk te maken. Tevens leiden deze effecten als ze optreden tot een verlaagde variantie, wat de kans op het vinden van verbanden eerder verkleint dan vergroot.

Daarnaast bleek dat in onze steekproef meer individuele trajecten dan groeps- of organisatiegerichte trajecten vertegenwoordigd waren. Bij de analyses hebben wij echter rekening gehouden met deze verschillen. Deze waren bijna in alle gevallen niet significant. Dit suggereert met de nodige voorzichtigheid dat onze resultaten zowel voor individuele als voor grotere adviestrajecten gelden.

Wij hebben met dit onderzoek een verdere aanzet willen geven tot empirisch onderzoek op het gebied van de effectiviteit van coaching en advisering. Het onderzoek kent als beperking, dat het volledig gebaseerd is op vragenlijstonderzoek met behulp van rating scales. Voor eventuele halo-effecten die voort kunnen vloeien uit het self-reportkarakter van het onderzoek hebben wij geen aanwijzingen gevonden. De interne consistentie van de vijf gebruikte succescriteria was immers relatief laag ($\alpha = .55$), waardoor wij de succescriteria afzonderlijk hebben bekeken.

4.4 Drie benaderingen voor vervolgonderzoek

Zoals uit vorenstaande blijkt, zijn we ons bewust van het feit dat een correlatieve onderzoek als dit zijn beperkingen kent. Om ondersteuning voor de bevindingen in dit onderzoek te verkrijgen zou aanvullend onderzoek moeten worden gedaan. Wij zien drie vormen van onderzoek die interessant zouden zijn om licht te werpen op de aard en effectiviteit van oplossingsgerichte interventies en cliëntgeleide contractering in coachings- en adviescontext. Als eerste denken wij aan goed gecontroleerde effectiviteitsstudies zoals die in de psychotherapie regelmatig worden uitgevoerd (zie bijvoorbeeld Hubble e.a., 2000). We doelen hier op gerandomiseerd onderzoek met een controlegroep waarbij via een voormeting en een nameting de oplossingsgerichte aanpak vergeleken wordt met een referentieaanpak. Een interessante mogelijkheid is ook het doen van quasi-experimenteel onderzoek waarbij geen sprake is van random toewijzing aan condities. Quasi-experimenteel onderzoek levert minder harde informatie op, maar is minder moeilijk van de grond te krijgen.

51

Een tweede interessante lijn van onderzoek is micro-analyseonderzoek zoals dat in de psychotherapie onder andere wordt uitgevoerd door Beavin Bavelas en haar collega's (bijvoorbeeld Bavelas, McGee, Phillips & Routledge, 2000). Deze onderzoekers hebben een onderzoeksmethodologie ontwikkeld, die laat zien hoe oplossingsgerichte interventies leiden tot positieve resultaten. Micro-analyse is interessant, want het concentreert zich niet op de theorieën die ten grondslag aan de interventiebenaderingen of de uitgangspunten die daarbij gehanteerd worden, maar op wat de beoefenaars feitelijk doen in hun gesprekken. Een van de dingen die Tomori en Bavelas (2007) bijvoorbeeld vergeleken, is het voorkomen van negatieve en positieve uitingen in de gesprekken van de vier therapeuten, twee oplossingsgerichte therapeuten en twee 'client-centered' (Rogers, 1961) therapeuten. Ze vonden dat de oplossingsgerichte therapeuten veel meer positieve en veel minder negatieve uitingen in hun gesprekken doen dan client-centered therapeuten.

Een in onze ogen bruikbare derde lijn van onderzoek is die van het *priming* onderzoek (Bargh, 2007). Bij priming research wordt het verband tussen perceptie en gedrag onderzocht. Veel interessante experimenten hebben laten zien hoe het waarnemen van subtiele cues die onopvallend worden aangeboden, zogenaamde primes, sterke effecten kan hebben op gedrag, gevoel en zelfs het stellen van doelen. Dijksterhuis & Van Knippenberg (2005) lieten bijvoorbeeld zien dat het primen van het stereotype van de professor en de eigenschap 'intelligentie' het presteren van proefpersonen op een algemene kennistest verbeterde, terwijl het primen van het stereotype van de voetbalhooligan leidde tot een lagere prestatie op deze test. Via het subtiel aanbieden van cues kan sterke invloed worden uitgeoefend op gedrag. Wij zijn nieuwsgierig naar hoe dit gegeven bruikbaar is voor de context van coaching en advisering. Het

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

oplossingsgerichte interventiemodel maakt in onze ogen gebruik van een zelfde soort subtiele beïnvloeding als bij primingresearch gebruikt wordt. Het lijkt ons interessant om te inventariseren welke 'primes' het oplossingsgerichte model precies gebruikt en om vervolgens via experimenten hun effecten te toetsen op zaken als subjectief welbevinden, motivatie, zelfvertrouwen en doelgerichtheid.

Noot

- 1 In het normale taalgebruik wordt er meestal vanuit gegaan dat coaches zich in hun advisering hoofdzakelijk richten op het verbeteren van de effectiviteit van individuen en teams, terwijl adviseurs zich ook meer richten op het helpen verbeteren van de effectiviteit van de gehele organisatie. In dit artikel maken wij geen strikt onderscheid tussen coaches en adviseurs. Wij zien coaches ook als adviseurs en hanteren daarom de naam 'adviseurs' als overkoepelend; waar wij in de tekst alleen spreken van adviseurs, bedoelen wij dus tevens coaches.

52

Dankbetuiging

De auteurs danken Marise Born van de Erasmus Universiteit Rotterdam en twee anonieme reviewers voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

Literatuur

- Asay, T.P. & Lambert, M.J. (1999). The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings. In M.A. Hubble, B. Duncan & S. Miller (Eds.). *The heart and soul of change: what works in therapy* (pp. 23-55). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bargh, J.A. (Ed.). (2007). *Social psychology and the unconscious: The automaticity of higher mental processes*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Bavelas J.B., McGee, D., Phillips, B. & Routhledge, R. (2000). Microanalysis of communication in psychotherapy. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation and Management*, 11, 47-66.
- Berg, I.K. & Szabo, P. (2005). *Brief Coaching for Lasting Solutions*. New York: W.W. Norton & Company.
- Cockburn, J.T., Thomas, F.N. & Cockburn, O.J. (1997). Solution-focused therapy and psychosocial adjustment to orthopedic rehabilitation in a work hardening program. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 7, 97-106.
- DeJong, P. & Berg, I.K. (2001). *De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Dijksterhuis, A., Knippenberg, A. van (2005). The relation between perception and behavior or how to win a game of Trivial Pursuit. In D.L. Hamilton (Eds.). *Social Cognition: Classic and Contemporary Readings*, (pp. 77-106). Philadelphia: Psychology Press. (Reprint of: Dijksterhuis, A., Knippenberg & A. van (1998). The relation between perception and behavior or how to win a game of Trivial Pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 865-877.)
- Duncan, B. & Miller, S. (2000). *The Heroic Client*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hubble, M.A., Duncan, B.L. & Miller, S.D. (2000). *The Heart and Soul of Change. What works in Therapy*. Washington: American Psychological Association.
- Gingerich, W.J. & Eisengart, S. (2000). Solution-focused brief therapy: A review of the outcome research. *Family Process*, 39, 477-498.
- Gosling, S.D., Vazire, S., Srivastava, S. & John, O.P. (2004). Should we trust Web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions about Internet questionnaires. *American Psychologist*, 59, 93-104.
- Jackson, P. & McKergow, M. (2002). *The Solutions Focus, the SIMPLE way to positive change*. London: Nicolas Brealey Publishing.

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

- Joseph, S. (2006). Person-centred coaching psychology: A meta-theoretical perspective. *International Coaching Psychology Review*, 1, 47-54.
- Knekt, P., Lindfors, O. (2004). A randomized trial of the effect of four forms of psychotherapy on depressive and anxiety disorders: design, methods and results on the effectiveness of short-term psychodynamic psychotherapy and solution-focused therapy during a one year follow up. *Studies in social security and health*, 77. Helsinki, Finland: The Social Insurance Institution (www.kela.fi/research).
- Knutsson, C., Norrsell, E., Johansson, C., Öhman, U. & Ericson, B. (1998). Evaluation of solution focused working methods at LÖNNENS ÖPPENVÅRD in Kristianstad's Municipality. www.ebta.nu.
- Kubr, M. (2003). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office, 4th edition.
- LaFountain, R.M. & Garner, N.E. (1996). Solution-focused counseling groups: The results are in. *Journal for Specialists in Group Work*, 21, 128-143.
- Lindfors, L. & Magnusson, D. (1997). Solution-focused therapy in prison. *Contemporary Family Therapy*, 19, 89-103.
- Linley, P.A. (2006). Coaching Research: who? what? where? when? why? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4, 2, 1-7.
- Macdonald, A. (2005). Brief therapy in adult psychiatry: results from 15 years of practise. *Journal of Family Therapy*, 27, 65-75.
- Macdonald, A. (2007). *Solution-focused Therapy: Theory, Research and Practice*. New York: Sage.
- Meier, D. (2005). *Team Coaching with the SolutionCircle. A Practical Guide to Solutions Focused Team Development*. Cheltenham: Solutions Books.
- Philips, J. (2000). *The Consultant's Scorecard*. New York: McGraw Hill.
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centred therapy: It's current practice, implications and theory*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Schlundt Bodien, G. & Visser, C.F. (2005). *Succesgericht HRM*. Deventer: Kluwer.
- Shazer, S. de (1982). *Patterns of Brief Family Therapy*. New York: Guilford Press.
- Shazer, S. de (1985). *Keys to Solutions in Brief Therapy*. New York: W.W. Norton & Company.
- Shazer, S. de (1988). *Clues: Investigating solutions in Brief Therapy*. New York: W.W. Norton & Company.
- Shazer, S. de (1994). *Words Were Originally Magic*. New York: W.W Norton & Company.
- Simon, A. & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39, 362-372.
- Sundstrom, S. M. (1993). *Single-session psychotherapy for depression: Is it better to focus on problems or solutions?* Unpublished doctoral dissertation. Ames, IA: Iowa State University.
- Tomori, C. & Bavelas, J.B. (2007). Using microanalysis of communication to compare solution-focused and client-centered therapies. *Journal of Family Psychotherapy*, 18, 25-43.
- Visser, C.F. m.m.v. Schlundt Bodien, G. (2005). *Doen wat werkt*. Deventer: Kluwer.
- Visser, C.F. & Butter, R. (2005). *Zo kiest u de juiste adviseur*. www.managersonline.nl.
- Whybrow, A. & Palmer, S. (2006). Taking Stock: A survey of Coaching Psychologists' practices and perspectives. *International Coaching Psychology Review*, 1, 56-70.

Bijlage 1: Checklist voor het selecteren van een adviseur of coach

Cliënten die een adviseur of coach moeten selecteren op basis van een gesprek of een presentatie kunnen zichzelf de volgende vragen stellen:

- 1 Heeft de adviseur/coach u goed de gelegenheid gegeven om te bepalen wat er aan de orde moest komen in het gesprek?

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

- 2 Heeft de adviseur/coach duidelijk laten merken dat hij uw zienswijzen en doelen accepteert en respecteert?
- 3 Verliep het maken van afspraken en het afstemmen van wederzijdse verwachtingen soepel en bevredigend?
- 4 Hebt u zich een duidelijk beeld kunnen vormen van wat de adviseur/coach u te bieden heeft en sluit dit goed aan bij uw verwachtingen?
- 5 Is het gelukt om samen te benoemen wat de advisering concreet zal opleveren?
- 6 Heeft de adviseur/coach laten merken dat hij bereid is zijn aanpak op uw situatie en doelen af te stemmen?
- 7 Heeft de adviseur/coach laten merken dat hij bereid is zijn aanpak te wijzigen als u dat belangrijk vindt?
- 8 Heeft de adviseur/coach laten merken dat hij openstaat voor en gerichte aandacht besteedt aan het evalueren van de effectiviteit van zijn aanpak?

54

Iedere 'Ja' die zij hebben ingevuld, 'draagt bij' aan de kans op een succesvol adviestraject. Hierbij moeten wel enige kanttekeningen worden gemaakt. Ons idee dat het adviseurgedrag zoals gemeten door de checklist leidt tot adviessucces, is gebaseerd op onze kwalitatieve beleving vanuit onze eigen adviespraktijk. Wij menen dat dit gedrag in causale zin bijdraagt aan adviessucces. Dit onderzoek voegt aan deze overtuiging correlationeel bewijs toe. Daarmee is het een noodzakelijke voorwaarde richting evidence-based aanbevelingen met betrekking tot de wijze waarop adviseurs zich zouden moeten gedragen om succes te hebben. Pas wanneer in vervolgonderzoek aan de overige eisen voor causaliteit is voldoen, is er sprake van voldoende bewijs. Hiertoe doen wij in hierna een aantal algemene aanbevelingen.

Zijn er overwegend 'Ja' antwoorden ingevuld, maar zijn er een paar vraagtekens en 'Nee'-antwoorden, dan kan de cliënt overwegen om deze te bespreken met de adviseur. Wellicht is er een specifieke, voor u acceptabele, reden voor de 'Nee' of het vraagteken of wellicht kan in een gesprek met de adviseur er alsnog een 'Ja' van worden gemaakt. Bij een groot aantal 'Nee'-antwoorden ligt het anders. Het is vermoedelijk niet raadzaam voor deze cliënt om met deze adviseur in zee te gaan (Visser & Butter, 2004).

Bijlage 2: Enkele tips voor adviseurs en coaches

Adviseurs en coaches kunnen hun voordeel doen met de in dit onderzoek gerapporteerde bevindingen door expliciet rekening te houden met de volgende zaken:

- 1 Helderheid over uw bijdrage: stem duidelijk met de cliënt af hoe uw bijdrage aan het traject dient te zijn. Zorg dat de verwachtingen van u en uw cliënt hierover overeenstemmen.
- 2 Adviseursflexibiliteit: zorg dat uw cliënt goed merkt dat u bereid bent om uw aanpak te wijzigen wanneer de cliënt hierom vraagt.
- 3 Doe uw best om afspraken soepel tot stand te laten komen.
- 4 Stel uw cliënt zo goed mogelijk in staat om te bepalen wat er aan de orde dient te komen in de gesprekken die u met hem heeft.
- 5 Bespreek duidelijk met de cliënt welke concrete resultaten de advisering dient op te leveren.

De effectiviteit van oplossingsgericht werken

- 6 Accepteer en erken de doelen en de zienswijzen die de cliënt naar voren brengt.
- 7 Besteed aandacht aan het evalueren van de effectiviteit van de gevolde aanpak.
- 8 Besteed nadrukkelijk aandacht aan wat er al goed gaat.

The effectiveness of solution-focused working in coaching and consultancy

C. Visser & R. Butter, *Gedrag & Organisatie*, volume 21, March 2008, pp. 35-55
Until now, little research has been done on the effectiveness of organizational consultancy and coaching. This study aims to make a contribution to the knowledge development in this area. A web-based questionnaire was administered with 158 clients of coaches and organizational consultants. Through this questionnaire, the relation was studied between, on the one hand, the way of contracting and the approach followed, and on the other hand the effectiveness of the project. One of the most striking conclusions is that a client-led way of working – which is one of the important characteristics of the solution-focused approach – in which the client directs the process while the advisor responds flexibly, is strongly associated with success. The article closes with some practical suggestions for advisors and for follow-up research.

55

Key words: solution-focused approach, coaching, consultancy, client-directedness