

Coachen naar bevlogenheid

*een pilotstudy naar het effect van coaching
voor gemeentepredikanten*

van de Protestantse Kerk in Nederland

Opdrachtgever:

Stichting Ruimzicht

Cornelis Houtmanstraat 2,
3572 LV Utrecht

Telefoon: 030 – 254 02 48

email: info@ruimzicht.nl

website: www.ruimzicht.nl

Bank: NL89 INGB 0696 3614 18



Opdrachtgever Stichting Ruimzicht

Datum online publicatie Maart 2015

Projectgroep

Begeleidend hoogleraar: Prof. Dr. Willem van Rhenen

Adviseur: Dr. Albert Jan Stam

Adviseur: Dr. Sake Stoppels

Bestuurslid Ruimzicht: Drs. Ds. Elizabeth Post

Projectleider: Drs. Anne Weiland

Inhoudsopgave

	blz.
Samenvatting	4
Achtergrond en relevantie	6
Projectopzet en methoden	8
Resultaten	12
Conclusies en aanbevelingen	20
Referenties	22
Appendix	23

Samenvatting

Predikanten bevlogen en geïnspireerd krijgen en houden voor hun werk is belangrijk. Voor henzelf én voor het werk in de gemeente. Juist in de huidige tijd, waarin op zoveel plaatsen in Nederland sprake is van krimp, bezuinigingen en lastenverzwaring voor veel predikanten, is de vraag naar de mate van bevlogenheid en werkplezier van gemeentepredikanten relevant. Bevlogen medewerkers zijn effectiever en hoeven minder vaak te verzuimen vanwege ziekte. Persoonlijke energiebronnen zijn in hoge mate bepalend voor de mate van bevlogenheid. Om mensen inzicht te geven in hun welbevinden, energiebronnen, talenten, stress en persoonlijk leiderschap is de Engagementscan ontwikkeld. Een compilatie van gevalideerde vragenlijsten, bewerkt voor de situatie van gemeentepredikanten in de Protestantse Kerk in Nederland (PKN).

Deze Engagementscan is digitaal uitgezet onder 1670 gemeentepredikanten, en 643 predikanten hebben hun antwoorden online ingevuld. Van de groep inzenders had 138 predikanten verschijnselen van stress en uitputting. Daarvan is aan 69 predikanten coaching aangeboden (interventiegroep). De andere 69 predikanten, die in dezelfde mate stress en uitputting hadden, kregen geen coaching aangeboden (controlegroep). Van de interventiegroep hebben 45 predikanten deelgenomen aan het coachtraject.

De coaching, bestaand uit een serie van zeven gesprekken volgens een vast protocol onder leiding van een senior coach, is door de deelnemende predikanten gewaardeerd met een 8,5 gemiddeld.

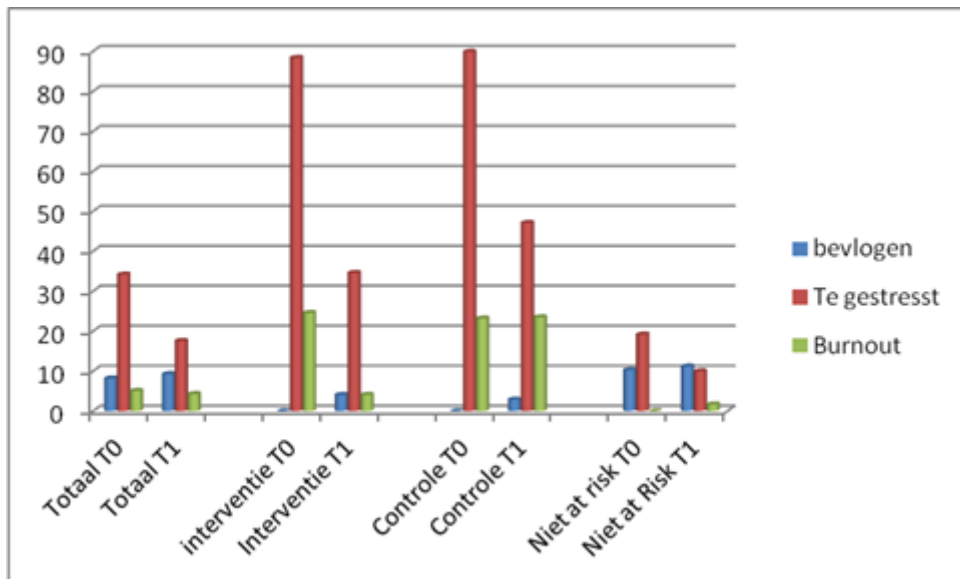
Na afloop van het coachtraject is aan de 643 predikanten gevraagd de Engagementscan opnieuw in te vullen, om het effect van de coaching te kunnen bepalen.

Opmerkelijk is de forse daling van klachten in de interventiegroep in vergelijking met de controlegroep. Het aantal predikanten met burn-out daalt van 24,6% naar 4,1% (controlegroep blijft nagenoeg gelijk op ongeveer 23%) en het aantal predikanten met hoge stress zakt van 88,4 % naar 34,6% (controlegroep van 89,9% naar 47,1%). Zie het staafdiagram in dit hoofdstuk (figuur 1).

Uit nadere analyse bleek dat de groepen evenwichtig waren samengesteld en er geen selectie had plaatsgevonden. Van alle modaliteiten binnen de PKN waren predikanten vertegenwoordigd. De meesten kwamen uit de groep van de midden orthodoxie. Twee factoren waren verantwoordelijk voor burn-out bij de onderzochte groep gemeentepredikanten, namelijk een tekort aan ervaren steun van de kerkenraad en een gebrek aan hoop bij de predikant.

Uit de onderzoeksgegevens van deze pilotstudy kon niet worden opgemaakt wat de specifieke rol is van spiritualiteit bij het creëren van bevlogenheid, stress en burn-out.

Figuur 1:Percentage predikanten die bevlogen, gestresst of burnout zijn op T0 en T1 in de experimentele en gecontroleerde groep.



Onze **belangrijkste conclusies** zijn dat:

- Het percentage gemeentepredikanten met burn-out in dit onderzoek bedroeg 4 tot 5% en dat is lager dan het gemiddelde, actuele cijfer voor andere sectoren, dat 13% bedraagt.
- de deelnemende predikanten deze vorm van coaching aansprak (gemiddelde waardering 8,5).
- deze coaching bewezen effectief is voor het verminderen van chronische stress en burn-out van gemeentepredikanten.
- burn-out bij predikanten vooral veroorzaakt wordt door een tekort aan ervaren steun van de kerkenraad en het ontbreken van persoonlijke hoop van de predikant.
- Van de predikanten die aan dit onderzoek heeft meegedaan, is minder dan 10% bevlogen. Dat is lager dan het gemiddelde, actuele cijfer voor bevlogenheid onder de Nederlandse beroepsbevolking (15 à 20%).

Achtergrond en relevantie

In veel Nederlandse kerkelijke gemeenten is sprake van krimp ten gevolge van ontkerkelijking. Het gevolg hiervan is dat nogal wat predikanten te maken krijgen met een kleiner wordende, vaak vergrijzende gemeente. De krimp van plaatselijke gemeenten vraagt veel energie. Op de inzet, geloofsmotivatie en elan van de predikant wordt permanent een beroep gedaan. Daarnaast is de ervaren werkdruk voor de predikant hoog en het aantal beschikbare predikantsplaatsen beperkter geworden. Als er gemeentelijke herindelingen en reorganisaties in het spel zijn, levert dat vaak extra spanningen op, zeker als doelen, taken en structuren onhelder zijn. Kortom, er wordt veel van predikanten gevraagd en dat uit zich in klachten van stress, vermoeidheid en disfunctioneren en soms in conflicten met kerkenraad over ambtsopvatting of aanpak van het gemeentewerk.

Authenticiteit en het vermogen om te communiceren blijkt een wezenlijk bestanddeel te zijn van goed predikantschap (Weiland, veldonderzoek Stichting Ruimzicht). Wanneer een predikant hierover beschikt zou deze in staat zijn op tijd persoonlijk de bakens te verzetten en problemen in de samenwerking met een kerkenraad of collega's tot een oplossing te brengen. Het bevorderen van engagement stelt predikanten in staat zich met inspiratie en energie goed van hun taken te kwijten (Van Rhenen). Zicht krijgen op persoonlijke drijfveren en bronnen kan predikanten helpen hun professioneel handelen te vergroten en hun persoonlijk leiderschap te versterken. Executive coaching kan hieraan bijdragen.

BEVLOGENHEID

Bevlogenheid klinkt soft, maar levert harde resultaten. Dat wordt in diverse internationale studies aangetoond. Bevlogene werknemers zijn gemiddeld zo'n 21% productiever. En wereldwijd onderzoek door Gallup Consulting (2013) toont wetenschappelijk aan dat er grote verschillen bestaan tussen bevlogene werknemers en werknemers die niet bevlogene zijn. Aan het onderzoek namen zo'n 1,4 miljoen werknemers deel, uit 36 multinationals uit verschillende sectoren. Bij bevlogene werknemers is aangetoond: 37% minder verzuim, 48% minder veiligheidsincidenten, 21% meer productiviteit, 10% meer klantgroei, 22% meer winst. Bevlogenheid wordt in grote mate beïnvloed door persoonlijke energiebronnen. Het stimuleren van werkplezier levert organisaties dus aantoonbaar meer resultaat op.

Vanuit de Protestantse Kerk in Nederland (PKN) is een stimuleringsbeleid ontwikkeld (implementatie rapport Hand aan de ploeg) om predikanten vitaal en voldoende toegerust te houden. Permanente Educatie is hier een van de maatregelen. Dat predikanten en proponenten op het gebied van mobiliteit behoefte hebben aan begeleiding op maat en minder aan centraal georganiseerde cursussen of toerusting bleek uit een evaluatie onder proponenten en predikanten, uitgevoerd door het Mobiliteitsbureau van de PKN. Coaching is zo'n vorm van intensieve begeleiding op maat toegesneden. Hierbij wordt gezocht naar mogelijkheden om het functioneren te versterken, belemmeringen weg te nemen en het effectief werken te vergroten. Coaching is in te zetten bij

loopbaanvraagstukken, ondersteuning bij verandering in functies van predikanten bijvoorbeeld ten gevolge van fusies van gemeenten en bij persoonlijke ontwikkelvragen van predikanten. In het kader van dit project is gekozen executive coaching in te zetten om zo de leidende rol van predikanten in de kerk te ondersteunen en authentiek leiderschap te stimuleren.

Stichting Ruimzicht vond de ontwikkeling van deze vorm van coaching gekoppeld aan onderzoek passend bij haar primaire doelstelling, namelijk het ondersteuning bieden aan predikanten bij de uitoefening van hun ambt. Ruimzicht heeft de uitdaging op zich genomen partijen en fondsen hiervoor bij elkaar te krijgen en het als gezamenlijk project uit te werken.

Projectopzet en methoden

In opdracht van Stichting Ruimzicht is het project 'coachen naar bevlogenheid' ontwikkeld en is er samenwerking gezocht met de PKN. De theologische faculteit van de Vrije Universiteit, Business Universiteit Nyenrode, ArboNed en het adviesbureau Berenschot leverden hun expertise bij de definitieve opzet van het project (onderzoek en coachtraject).

Doelstelling

De doelstelling van het project was om gemeentepredikanten bevlogen en geïnspireerd te krijgen en te houden in hun ambt door het aanbieden van executive coaching op maat. Onderzoek naar de effectiviteit van deze vorm van coaching zou de waarde van het instrument voor de ontwikkeling van predikanten kunnen tonen.

De belangrijkste vraag, die richting gaf aan het project was de volgende:

Hoe moet een goed op maat toegesneden en wetenschappelijk onderbouwd executive coachtraject voor gemeentepredikanten er uitzien?

Met het oog op de beantwoording van deze hoofdvraag formuleerden we een aantal subvragen:

- Hoe ziet de populatie van predikanten eruit?
- Wat is de stand van zaken met betrekking tot het welbevinden, leiderschap, bevlogenheid en productiviteit van predikanten?
- Wat is het effect van executive coaching op gemeentepredikanten ten aanzien van hun persoonlijk welbevinden, leiderschap en bevlogenheid?
- Wat is het effect van executive coaching van de predikant op de gemeente en/of de arbeidsorganisatie?

Onderzoekopzet

Er is gekozen voor een gerandomiseerde en gecontroleerde opzet van het onderzoek. Om het coachtraject en de bijbehorende meetinstrumenten zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de situatie van gemeentepredikanten zijn er twee focusgroepen over het thema bevlogenheid en spiritualiteit georganiseerd in december 2012. In totaal hebben 26 predikanten hieraan meegedaan. De deelnemers kregen vooraf de opzet van de bijeenkomst en de gespreksvragen toegestuurd ter voorbereiding. De gespreksleiding was in handen van leden van de projectgroep.

FOCUSGROEPEN OVER BEVLOGENHEID EN SPIRITUALITEIT

“Wat geeft mij als predikant de meeste energie in mijn werk?” Een grote bron van inspiratie bleek het samenbinden van mensen, het creatief met teksten en liturgie bezig kunnen zijn in de gemeente, bijzondere ontmoetingen met mensen in het pastoraat of het samen actief bezig zijn.

De keerzijde van die vraag “Wat kost mij de meeste energie en waar zou ik, als het kan, vanaf willen?” gaf antwoorden als energie, die weglekt door allerlei administratieve zaken en regelwerk. Maar ook de leegloop in de kerk, mensen die slecht naar elkaar luisteren of de hakken in het zand zetten bij vernieuwende initiatieven ervaren de aanwezige predikanten als energieslurpers.

Als factoren, die van invloed zijn op de bevlogenheid van de predikant, werden het ‘schouder aan schouder staan met hetzelfde doel voor ogen’ genoemd of bevestiging krijgen over wat goed gaat en steun vanuit de gemeente en van collega’s. Ook het ruimte krijgen voor een frisse blik en nieuwe activiteiten ontplooiën geeft een predikant meer werkplezier. Het fulltime werken in plaats van het altijd tijd tekort komen in een parttime baan. En dan de ruimte van de relativering “Er gebeurt meer dan je meemaakt, helemaal niet erg!” Dat maakt de weg vrij om bevlogen te zijn.

“Wat is spiritualiteit en is er een speciaal moment waarop spiritualiteit je handelen en denken bepaalde”? gaf een scala aan persoonlijke voorbeelden. Zoals de predikant die aangaf altijd wakker te worden met een liedtekst in haar hoofd, elke dag weer anders, elke dag weer inspirerend. Het zichzelf openstellen voor de Eeuwige, wat ook ontspanning en afstand vraagt soms. Het tevoorschijn halen van de gedachte te leven in de goedheid van God.

“Welke steun verwachten de predikanten van het coachtraject”? Duidelijkheid voor zichzelf waar energie weglekt, een reisgenoot voor onderweg, een betere energiebalans of hulp bij loopbaanperspectief, leren nee zeggen of minder hard te werken.....

Het gesprek was een geschenk aan elkaar. Een cadeautje van bevlogenheid.

Coachtraject als interventie

Voor de coaching kwamen PKN gemeentepredikanten in aanmerking die minimaal 4 jaar werkervaring hadden en een hoge score op uitputting en stress hadden. Het coachtraject was samengesteld uit elementen, waarvan de werkzaamheid in hoge mate empirisch was bewezen. De coaches hebben in een tweedaagse workshop plus een intervisiebijeenkomst de specifieke benadering en methodieken behorend bij deze vorm van coaching zich toegeëigend.

WETENSCHAPPELIJK FUNDAMENT COACHTRAJECT

Stress Inoculation Training for Coping with Stressors (Meichenbaum) is een flexibele trainingsmethodiek, die individuen in staat stelt hun coping repertoire te vergroten en meer zelfbewust hun vaardigheden te gebruiken, die drie fasen van interventie kent:

- a. de fase educatie en informatie van conceptualisering: anders gaan kijken naar bedreiging en provocatie, d.w.z. deze omzetten in concrete coping-doelen voor de korte, middellange of lange termijn;
- b. de fase van het verkrijgen en toepassen van coping vaardigheden met het oog op specifieke stressoren waar deze persoon mee te maken heeft;
- c. de fase van vaardigheden applicatie: variëteit van coping vaardigheden vergroten en consolideren (bv door anderen te helpen die met hetzelfde worstelen)

Self-determination theory (Deci & Ryan) is opgebouwd uit een set van sub- theorieën; dat leidt tot een aantal uitgangspunten:

- a. een positief mensbeeld: mens is in principe gericht op groei en gedijt bij een omgeving die daartoe stimuleert, uitdaagt en ruimte biedt.
- b. een mens kent drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competenties om te kunnen groeien/ontwikkelen en sociale verbondenheid; bevrediging daarvan zorgt voor beter functioneren en welbevinden;
- c. wie je bent is geen vastliggend concept, maar een actief, dynamisch proces; al zoekend is een mens doende om de vele interne en externe gebeurtenissen te integreren tot een coherente zelfbeleving;
- d. De mate van bevrediging van de psychologische basisbehoeften bepalen de mate van motivatie. We onderscheiden de volgende stadia:
 - i. geen motivatie
 - ii. gecontroleerde motivatie: extern gereguleerd of geïntrojecteerd
 - iii. autonome motivatie: vanuit identificatie of integratie
 - iv. intrinsieke motivatie ontstaat door bevrediging van de basisbehoeften (dingen kunnen doen die bij je kernwaarden passen, acceptatie door de omgeving, en als je taken en doelen kunt bereiken)

Solution Focused Therapy (Shazer & Berg) aansluitend bij de positieve psychologie, werkt vanuit een einddoel en van daaruit terug naar de huidige situatie. D.w.z. welk gedrag en/of welke copingstrategie is nodig om je doelstelling te halen; welke afspraken/taken horen daar bij en waar kun je uit putten / op terug vallen?

Job Demands – Resources model (JD-R model): vanuit energiebronnen, gebruikmakend van persoonlijke hulpbronnen, naar bevoegenheid en positieve organisatie uitkomsten.

Het coachtraject kenmerkte zich door een concrete aanpak en werd uitgevoerd door zes professionele coaches op senior niveau. Voorafgaand aan het coachtraject had iedere predikant de Engagementscan ingevuld over welbevinden, stress, functioneren en persoonlijk leiderschap. Het eerste gesprek ging over de interpretatie hiervan en de formulering van persoonlijke coachdoelen door de predikant. Het versterken van autonomie, benutten van bronnen, vergroten van steun, ontwikkelen van competenties kwam afzonderlijk aan bod in de zes daaropvolgende gesprekken.

OPZET COACHTRAJECT

- sessie 1 start coachtraject (bespreking rapport Engagementscan, coachdoelen vaststellen, uitgangspunten benoemen, uitleg JD-R model)
- sessie 2 uitleg coachmethoden (onderliggende theorieën), concretisering coachvraag en trajectopbouw
- sessie 3 invalshoek autonomie
- sessie 4 invalshoek verbinding (support, netwerken, steun)
- sessie 5 invalshoek competentie/ontwikkeling / groei
- sessie 6: verdieping en integratie van het voorgaande
- sessie 7: borging van het geleerde en afsluiting coachtraject

Voorafgaand aan elke sessie vulde de predikant een vragenlijst in over de actuele situatie van (on)welbevinden.

Aan het eind van elke sessie werd een concrete opdracht meegegeven. Elke sessie werd afgesloten met een sessiebeoordeling (schaalvragen) om de begeleiding waar nodig beter af te kunnen stemmen op de behoefte van de predikant en zo effectiviteit en tevredenheid te vergroten.

Meetinstrumenten

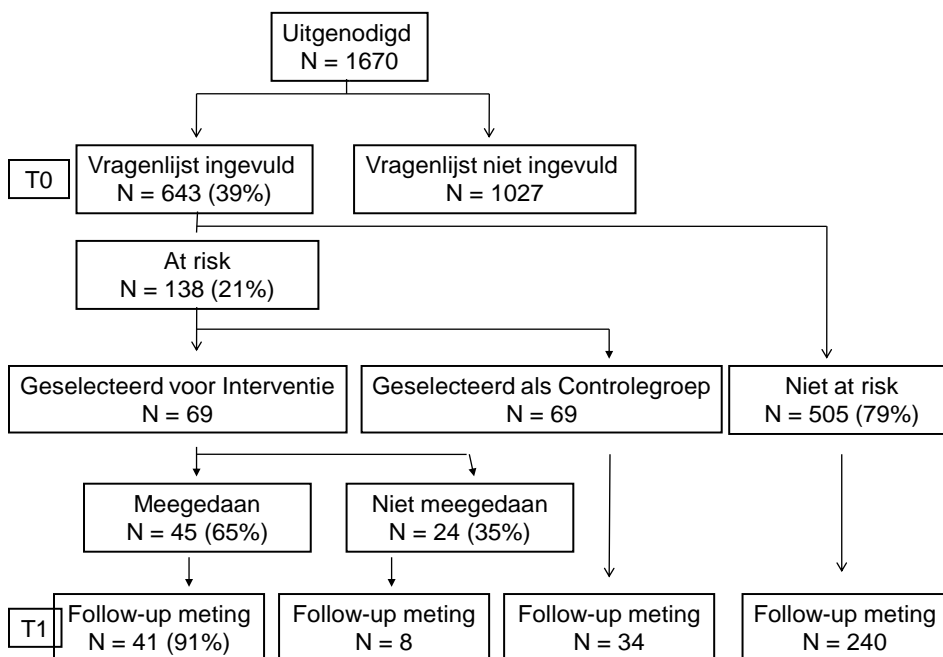
Als meetinstrumenten voor het onderzoek hebben de Engagementscan (persoonlijk welbevinden, leiderschap, bevlogenheid en productiviteit), drie verschillende vragenlijsten voor spiritualiteit en de evaluatieformulieren voor de coaching gefunctioneerd. Alle predikanten in de PKN, van wie de projectorganisatie een actueel email adres had, kregen het verzoek de Engagementscan online in te vullen ter bepaling van hun situatie. De Engagementscan, een compilatie van verschillende gevalideerde vragenlijsten, werd aangepast voor de situatie van gemeentepredikanten. Na het invullen van de Engagementscan was meteen een digitaal rapport voor de predikant beschikbaar met de persoonlijke scores.

Resultaten

Deelnemers onderzoek en coachtraject

De Engagementscan is aangeboden aan 1670 predikanten van de PKN tussen 14 januari en 18 februari 2013. Uiteindelijk hebben 643 predikanten (39%) de Engagementscan ingevuld. Uit deze groep van 643 predikanten waren er 138 (21%) 'at risk' vanwege hun verschijnselen van stress en uitputting. De helft daarvan is 'at random' geselecteerd voor de interventie van coaching, de andere helft heeft als controlegroep gefunctioneerd. De overige groep van 505 predikanten waren 'not at risk'. Om het effect van de coaching te kunnen bepalen kregen in de periode 29 oktober t/m 26 november 2013 alle 643 predikanten opnieuw de vraag de Engagementscan in te vullen. Onderstaand stroomdiagram representeert deelnemers en niet deelnemers (figuur 2).

Figuur 2: Flowchart deelname predikanten



Van de 69 predikanten, die coaching kregen aangeboden, hebben 45 positief gereageerd. Twee van de 45 predikanten hebben het coachtraject halverwege beëindigd, omdat het hen onvoldoende verder hielp. In zeven gesprekken met elk een eigen focus en huiswerkopdrachten, bleek de coaching toepasbaar in de dagelijkse praktijk van gemeentepredikanten. Een praktische benadering, die voor de meesten goed werkte. De predikanten waardeerden de coaching gemiddeld met een 8,5. Een aantal predikanten gaf aan prijs te stellen op een vervolgaanbod en ondersteunende literatuur om zo het geleerde beter vast te kunnen houden. Predikanten van alle modaliteiten waren

vertegenwoordigd in het coachtraject. De meeste predikanten scoorden zichzelf als behorend tot de midden orthodoxie in de PKN.

Kwalitatieve resultaten coaching

De thema's van de coachsessies werden bepaald door de individuele coachvragen van de predikant enerzijds en de thema's van het coachtraject anderzijds. Om een indruk te geven waarover concreet in de coaching gesproken is, hebben we de meest voorkomende onderwerpen geordend en gerangschikt onder de thema's autonomie, verbinding of groei.

Autonomie

- Rust en genietmomenten creëren voor zichzelf, onderkennen van het belang van deze momenten en daar meer bij stil staan.
- Beter slapen, meer rust nemen en energie krijgen.
- Omgaan met onbeheersbare werkdruk (bv begrafenissen) en het zoeken van ondersteuning voor administratieve taken.
- Vrije tijdsbesteding bevredigend leren in te vullen.
- Het reduceren van 60% overwerk: gebruik van digitale agenda geeft beter overzicht van werkzaamheden en ontspanning.
- Leven versus geleefd worden: eigen grenzen aangeven als predikant en meer ruimte voor gezinsleven creëren.
- Assertief omgaan met dominante kerkenraadsleden. Leren vaker ja te zeggen tegen jezelf. Eigen keuzes en afwegingen maken.

Verbinding

- Onderlinge verhoudingen in gemeente en eigen positionering daarin.
- Verhuizing, wisseling werkplek; welke gemeente past bij mij en mijn gezin? Wat zoek ik? Wat heb ik nodig?
- Werk en vrije tijd lopen in elkaar over, hoe ga je daarmee om zonder schuldgevoel?
- Predikant zijn en daarnaast een jong gezin runnen met een minder valide partner.
- Omgaan met de emotionele werkbelasting, zoals ernstig zieke gemeenteleden als ook weten om te gaan met belangentegenstellingen in de gemeente.

- Persoonlijke communicatie: 'hoe breng ik de boodschap?'
- Omgaan met verwachtingen van de gemeente en het hanteren van conflicten, waarbij eigen waarden en normen in het geding zijn.

Persoonlijke competenties, groei en ontwikkeling

- Loopbaan oriëntatie: hoe combineer ik mijn ambities in het ambt van gemeentepredikant? Hoe lang wil ik nog predikant zijn in deze gemeente? Zijn er andere functies die aansluiten bij mijn expertise?
- Leidinggeven aan de gemeente. Hoe houd ik de regie en weet ik ook werkzaamheden te delegeren?
- Op zoek naar het eigen beeld van een 'goede' predikant. Bijstelling van hoge verwachtingen en irreële taakopvattingen.

Kwantitatieve resultaten Engagementscan

Kenmerken totale onderzoeksgroep bij aanvang studie

De groepen bestaan voor de meerderheid uit gehuwde (87-90%) mannen (61-70%), die gemeentepredikant zijn (91-96%) en die voor een belangrijk deel verantwoordelijk zijn voor gemeenten met een grootte van 500-1000 kerkleden. De groepen verschillen niet significant in leeftijd (50,1-51,5 jaar), in werkervaring (20,2 -22,5 jaar), in jaren huidige werksetting (9,4-9,8 jaar), in werkuren per week (40,7-42,2), uren niet betaalde functies (1,4-3,1) en uren mantelzorg (0,6-08). Dit betekent dat de groepen onderling goed vergelijkbaar zijn en dat er geen selectie is opgetreden. Of de initiële groep die mee heeft gedaan aan het onderzoek (N = 643) verschilt van de totale uitgenodigde groep is niet te beoordelen, aangezien er geen sociodemografische gegevens van de totale groep bij de projectgroep bekend waren. Appendix 1 laat zien dat de sociodemografische gegevens van de predikanten in alle groepen ongeveer dezelfde zijn en niet significant van elkaar verschillen.

Verschillen in uitkomstmaten bij aanvang studie

De uitkomstmaten die voor dit onderzoek relevant waren, zijn bevlogenheid, stress en burn-out. Daarbij moet men bedenken dat burn-out een chronische stresssituatie representeert en derhalve vrijwel altijd samengaat met stressklachten. Over de groepen verdeeld zag dit er bij de voormeting met de Engagementscan als volgt uit (tabel 1):

Tabel 1: Aantallen en percentages predikanten per groep die bevlogen, gestrest of burnout zijn

Kenmerken	Totale Groep (N = 643)	Interventiegroep (N = 69)	Controlegroep (N=69)	Restgroep (N=505)
Bevlogen	53 (8,2%)	0 (0%)	0 (0%)	52 (10,3%)
Te gestrest	190 (29,5%)	52 (75,3%)	53 (76,8%)	97 (19,2%)
Burn-out	3 (0,5%)	2 (2,9 %)	1 (1,4%)	0 (0%)
Te gestrest + Burn-out	30 (4,7%)	15 (21,8%)	15 (21,8%)	0 (0%)
Overigen	52,1%	0%	0%	70,5%

Van de totaal gemeten groep bleek 8,2% bevlogen, 29,5% te gestrest (at risk) en 5,2% (te gestrest+ burn-out). De interventie- en controlegroep zijn samengesteld op grond van een (te) hoge score op stress en/of burn-out.

Kwantitatieve effecten van de coaching

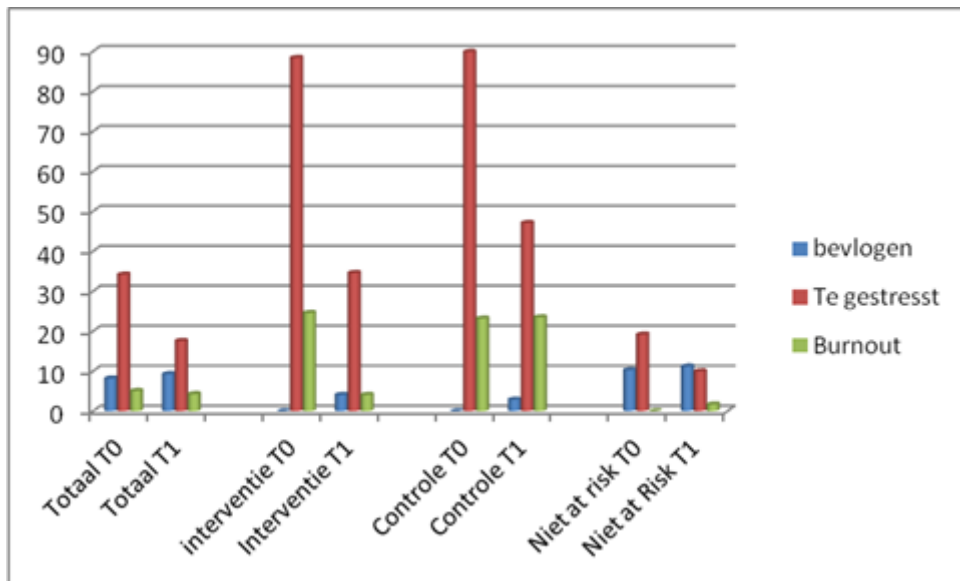
Aan de survey van de tweede meting hebben 323 mensen (50%) meegedaan. Om te beoordelen wat de effecten zijn geweest van de interventie zijn bij de analyses van de drie groepen (interventiegroep (N=48), controlegroep (N = 34) en de groep 'not at risk' (N=240)) alleen die mensen meegenomen die én de eerste vragenlijst én de tweede vragenlijst hebben ingevuld. Bovendien is er gekeken naar het effect op clusters van welzijn en klachten (bevlogen, te gestrest, burn-out).

Tabel 2: Aantallen en percentages predikanten per groep op T0 en T1 die bevlogen, gestrest of burnout zijn

kenmerken	Totale Groep		Interventie groep		Controle Groep		Restgroep	
	T0 (N =643)	T1 (N=322)	T0 (N =69)	T1 (N=49)	T0 (N=69)	T1 (N=34)	T0(N=505)	T1(N=240)
Bevlogen	53 (8,2%)	30 (9,3%)	0 (0%)	2 (4,1%)	0 (0%)	1 (2,9%)	52 (10,3%)	27 (11,2%)
Te gestrest	220 (34,2%)	57 (17,6%)	61 (88,4%)	17(34,6%)	62 (89,9%)	16 (47,1%)	97 (19,2%)	24 (10,0%)
Burn-out	33 (5,1%)	14 (4,3%)	17 (24,6%)	2 (4,1%)	16 (23,2%)	8(23,5%)	0 (0%)	4 (1,7%)

Opmerkelijk is de forse daling van klachten in de interventiegroep in vergelijking met de controlegroep. Het aantal predikanten met burn-out daalt van 24,6% naar 4,1% (controlegroep blijft nagenoeg gelijk op ca. 23%) en het aantal stressgevallen van 88,4 % naar 34,6% (controlegroep van 89,9% naar 47,1%). In onderstaand staafdiagram zijn de resultaten ingekleurd zichtbaar gemaakt in percentages (figuur 3).

Figuur 3: Percentages predikanten per groep op T0 en T1 die bevlogen, gestresst of burnout zijn



Belangrijk is de vraag of er selectie heeft plaatsgevonden bij de respondenten. De volgende tabel laat zien dat de groepen bij de eerste en tweede meting zo goed als hetzelfde zijn gebleven. Er heeft dus geen selectie plaats gevonden. Het aantal mannen en vrouwen is in percentages nauwelijks verschoven; datzelfde geldt voor de omvang van hun kerk. Ook de gemiddelde leeftijd van de predikant en het aantal ervaringsjaren en werkuren is vrijwel gelijk gebleven. In de tabel 3 is per gemiddelde ook de standaarddeviatie (SD) vermeld. Daarmee wordt de spreiding van de individuele scores weergegeven. Ruwweg is de SD te lezen als de spreiding van de individuele scores rondom het gemiddelde.

Tabel 3: Sociodemografische en werk gegevens predikanten per groep

kenmerken	Interventie Groep T0	IG T1	Controle Groep T0	CG T1	Rest Groep T0	Rg T1
	(N = 69)	N=49	(N=69)	N=34	(N=505)	N=240
Man/vrouw (%)	61/39	59/41	70/30	68/32	70/30	70/30
Gehuwd (%)	87	86	90	91	89	86
Kerkgrootte (%)						
< 200 leden	9	4	6	3	7	8
200-500	15	18	20	29	19	20
500-1000	45	45	44	41	44	43
>1000	31	33	30	27	30	29
Gemeentepredikant (%)	91	92	96	97	93	93
Gemiddelde leeftijd (+SD)	50,1 (10,0)	51,4 (9,6)	50,8 (9,4)	50,4 (8,3)	51,7 (8,4)	52,0 (7,8)
Gemiddeld aantal jaren ervaring (+SD)	20,2 (9,7)	21,0 (9,7)	21,3 (11,8)	19,2 (9,6)	22,5 (9,2)	22,7 (9,2)
Gemiddeld aantal jaren huidige werksetting (+SD)	9,8 (8,7)	10,6 (9,4)	9,5 (7,7)	9,1 (6,6)	9,4 (7,6)	9,6 (8,0)
Gemiddeld aantal werkuren per week (+SD)	40,7 (9,4)	41,6 (9,5)	41,8 (10,2)	41,7 (10,6)	42,2 (9,7)	41,6 (9,5)
Gemiddeld aantal uren onbetaalde functies (+SD)	1,4 (4,4)	1,6 (5,1)	2,2 (5,7)	1,7 (3,9)	3,1 (7,1)	2,9 (7,0)
Gemiddeld aantal uren mantelzorg (+SD)	0,8 (3,0)	1,1 (3,6)	0,6 (2,0)	0,8 (2,0)	0,6 (1,8)	0,6 (1,9)

Wat zijn de oorzaken van bevlogenheid, stress en burn-out?

Uit analyses van de data blijkt dat burn-out vooral veroorzaakt wordt door:

- geen steun kerkenraad (B = .431 $p = .00$)
- geen hoop (B = .200 $p = .00$)

Uit analyses blijkt verder dat bevlogenheid vooral veroorzaakt wordt door:

- optimisme (B = 7,303 $p = .00$)
- hoop (B = 6,245 $p = .01$)
- taakduidelijkheid (B=4,960 $p = .00$)
- positieve werkdruk (B = 3.557 $p = .00$)
- zelfstandigheid (B = 3,543 $p = .03$)
- ontplooiingsmogelijkheden (B = 2,365 $p = .02$)
- zelfbeheersing (B = .468 $p = .02$)
- geloof in eigen kunnen (B = .279 $p = .04$)
- competentie samenwerken (B = .224 $p = .01$)

Uit analyses blijkt ook dat stress vooral veroorzaakt wordt door:

- privé problemen (B= 2,134 $p= .00$)
- wel geloof in eigen kunnen (B = 2,064 $p=.03$)
- conflicten (B= 1.776 $p= .04$)
- negatieve werkdruk (B = 1,536 $p= .03$)
- wel steun privé (B = 1,460 $p= .01$)
- taakonduidelijkheid (B = .482 $p=.00$)
- niet stressbestendig (B = .363 $p = .00$)
- geen hoop (B = .289 $p = .00$)

Om burn-out te creëren is het ontbreken van vooral de steun van de kerkenraad en het ondermijnen van iemands “hoop” essentieel.

Terug naar de onderzoeksvragen

Het project heeft een goed op maat toegesneden en wetenschappelijk onderbouwd executive coachtraject voor gemeentepredikanten opgeleverd, dat aansluit bij de situatie van gemeentepredikanten in de PKN.

Het effect van executive coaching op gemeentepredikanten ten aanzien van hun persoonlijk welbevinden, leiderschap en bevoegdheid is terug te lezen in het staafdiagram (figuur 3, blz. 16). De situatie van predikanten, zoals gepeild op de twee meetmomenten in januari 2013 (T0) en november 2013 (T1), is hier zichtbaar gemaakt. Het meest opvallende resultaat is de daling van het aantal predikanten met verschijnselen van burn-out bij de interventiegroep ten opzichte van de controlegroep, waar het percentage gelijk gebleven is. Wat verder opvalt, is dat het aantal predikanten met stress in alle groepen daalt, maar het sterkst in de interventiegroep.

Het effect van executive coaching van de predikant op de gemeente en/of de arbeidsorganisatie hebben we niet in cijfers kunnen vangen, omdat we geen beschikking hadden over het daadwerkelijke ziekteverzuim. Wel kan gesteld worden dat de reductie van het aantal predikanten met stress en burn-out in de interventiegroep in de praktijk vaak een daling van ziekteverzuim betekent. Sommige predikanten hebben gereflecteerd op deze vraag. Een voorbeeld hiervan staat in de begeleidende tekstbox.

EFFECT VAN COACHING OP GEMEENTE

Een deelnemer vertelde: ‘Gisteren hadden we moderamen. Ik voelde de ruimte en de veiligheid om te vertellen dat ik na alle gedoe rondom de buitengewone visitatie had besloten een herstart te maken onder leiding van een coach. Ik gaf aan dat ik daardoor met plezier mijn werk doe. Men luisterde aandachtig en de voorzitter zei dat hem dit veel deed en bedankte me. De anderen knikten instemmend.’
Een andere predikant liet weten sinds de coaching eerder en anders aan de voorbereiding van zijn preek te beginnen. ‘Meer vanuit de behoefte van gemeenteleden, meer vanuit het hart, minder vanuit het hoofd.’

'Ik heb een beter zicht gekregen op wat ik wil en kan en waar mijn valkuilen, ergernis en ongeduld liggen', vertelde een van de deelnemers. 'Ook heb ik meer de regie over mijn werkzaamheden. Daarnaast ook zeker meer vertrouwen in mijn eigen visie en kunnen. Sinds enige tijd krijg ik ook op verschillende manieren positieve feedback op mijn werk en mijn "bevlogenheid". Dat is natuurlijk heel leuk om te zien en te horen.'

Conclusies en aanbevelingen

Aan het project 'coachen naar bevlogenheid, een pilotstudy naar het effect van coaching op gemeentepredikanten in de PKN' hebben 643 predikanten meegedaan, waarvan er 45 predikanten gecoacht zijn.

Het project heeft geresulteerd in een:

- Engagementscan, toegepast op de situatie van gemeentepredikanten
- coachtraject van 7 gesprekken, gewaardeerd door doelgroep
- pool van 6 getrainde coaches, die beschikbaar blijft voor follow up

Opmerkelijk is de forse daling van klachten bij de interventiegroep van gecoachte predikanten in vergelijking met de groep, die dezelfde uitgangspositie had maar toegewezen waren aan de controlegroep. Het aantal predikanten met burn-out daalde van 24,6% naar 4,1% (controlegroep bleef nagenoeg gelijk op ongeveer 23%) en het aantal predikanten met hoge stress zakte van 88,4 % naar 34,6% (controlegroep van 89,9% naar 47,1%).

Twee factoren waren verantwoordelijk voor burn-out bij de onderzochte groep gemeentepredikanten, namelijk een tekort aan ervaren steun van de kerkenraad en een gebrek aan hoop bij de predikant. Uit de onderzoeksgegevens van deze pilotstudy kon niet worden opgemaakt wat de specifieke rol is van spiritualiteit bij het creëren van bevlogenheid, stress en burn-out.

Onze **belangrijkste conclusies** zijn dat:

- Het percentage gemeentepredikanten met burn-out in dit onderzoek bedroeg 4 tot 5% en dat is lager dan het gemiddelde, actuele cijfer voor andere sectoren, dat 13% bedraagt.
- de deelnemende predikanten deze vorm van coaching aansprak (gemiddelde waardering 8,5).
- deze coaching bewezen effectief is voor het verminderen van chronische stress en burn-out van gemeentepredikanten.
- burn-out bij predikanten vooral veroorzaakt wordt door een tekort aan ervaren steun van de kerkenraad en het ontbreken van persoonlijke hoop van de predikant.
- Van de predikanten die aan dit onderzoek heeft meegedaan, is minder dan 10% bevlogen. Dat is lager dan het gemiddelde, actuele cijfer voor bevlogenheid onder de Nederlandse beroepsbevolking (15 à 20%).

Onze **belangrijkste aanbevelingen** zijn dat:

- de PKN het coachtraject, inclusief de Engagementscan, aanbeveelt bij predikanten en kerkelijk werkers, en deze coaching geaccrediteerd blijft in het kader van de Permanente Educatie

- de PKN het gesprek met verzekeraars zoekt om dit coachtraject mede te financieren en tegelijk aan te wenden als beproefd instrument bij ziekteverzuim vanwege stress en burn-out.
- de PKN op zoek gaat naar vormen, die samenwerking tussen kerkenraad en predikant optimaliseren.
- de PKN in de beroepsopleiding en nascholing van predikanten aandacht vraagt voor het thema bevlogenheid en predikanten inzicht krijgen hoe ze hun talenten kunnen aanwenden en werkplezier beïnvloeden.
- de PKN bevlogenheid van predikanten agendeert als belangrijk thema voor het welzijn van haar predikanten en gemeenten en ter ondersteuning hiervan een brede expertgroep samenstelt, die ten doel heeft te reflecteren op de rol van spiritualiteit en bevlogenheid en daarnaast aandacht vraagt voor bevlogenheid onder predikanten met vervolgonderzoek, interventies en het geven van (on)gevraagd advies.

Referenties

Expertisecentrum PKN. Tevredenheidsonderzoek Mobiliteitsbureau, 2010.

Generale Synode PKN. Voortgangsrapportage inzake Plan van Aanpak implementatie en uitvoering van synodale besluitvorming m.b.t. het rapport "Hand aan de ploeg", 2010.

Meijeren, G. van. Roeping & Beweging; kansen voor de mobiliteit van predikanten in de PKN. Mobiliteitsbureau Predikanten & Kerkelijk werkers, 2012

Oortgiesen J. Beleidsnotitie Mobiliteitsbureau predikanten en kerkelijk werkers 2008-2011, 2008.

Grant A., Curtayne L., Burton G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being; a RCT. JOPP 2009

Green L., Oades L., Grant A. Cognitive-behavioural solution-focused life coaching: Enhancing goal-striving, well-being and hope, JOPP 2006.

Sue-Chan C., Latham G. The relative effectiveness of external, peer and self-coaches. Journal of Applied Psychology, 2004.

Passmore J, Peterson D, Freire T. The psychology of coaching and mentoring. Wiley-Blackwell, 2013

Rhenen W. van. Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk. Inaugurale rede, Nyenrode Business Universiteit, 2011.

Walburg, JA. Mentaal vermogen, investeren in geluk. Nieuw Amsterdam Uitgevers, 2008.

Weiland A. Veldonderzoek 'Op zoek naar de niche in het opleiden en begeleiden van predikanten in de Protestantse Kerk in Nederland', Stichting Ruimzicht, 2011.

Appendix 1

Sociodemografische en werk gegevens predikanten per groep

Kenmerken	Totale Groep (N = 643)	Interventiegroep (N = 69)	Controlegroep (N=69)	Restgroep (N=505)
Man/vrouw (%)	69/31	61/39	70/30	70/30
Gehuwd (%)	87	87	90	89
Kerkgrootte (%)				
< 200 leden	7	9	6	7
200-500	19	15	20	19
500-1000	44	45	44	44
>1000	30	31	30	30
Gemeentepredikant (%)	93	91	96	93
Gemiddelde leeftijd (+ SD)	51,5 (8,7)	50,1 (10,0)	50,8 (9,4)	51,7 (8,4)
Gemiddeld aantal jaren ervaring (+SD)	22,2 (9,6)	20,2 (9,7)	21,3 (11,8)	22,5 (9,2)
Gemiddeld aantal jaren huidige werksetting (+SD)	9,4 (7,7)	9,8 (8,7)	9,5 (7,7)	9,4 (7,6)
Gemiddeld aantal werkuren per week (+SD)	42 (9,7)	40,7 (9,4)	41,8 (10,2)	42,2 (9,7)
Gemiddeld aantal uren onbetaalde functies (+SD)	2,8 (6,8)	1,4 (4,4)	2,2 (5,7)	3,1 (7,1)
Gemiddeld aantal uren mantelzorg (+SD)	0,6 (2,0)	0,8 (3,0)	0,6 (2,0)	0,6 (1,8)