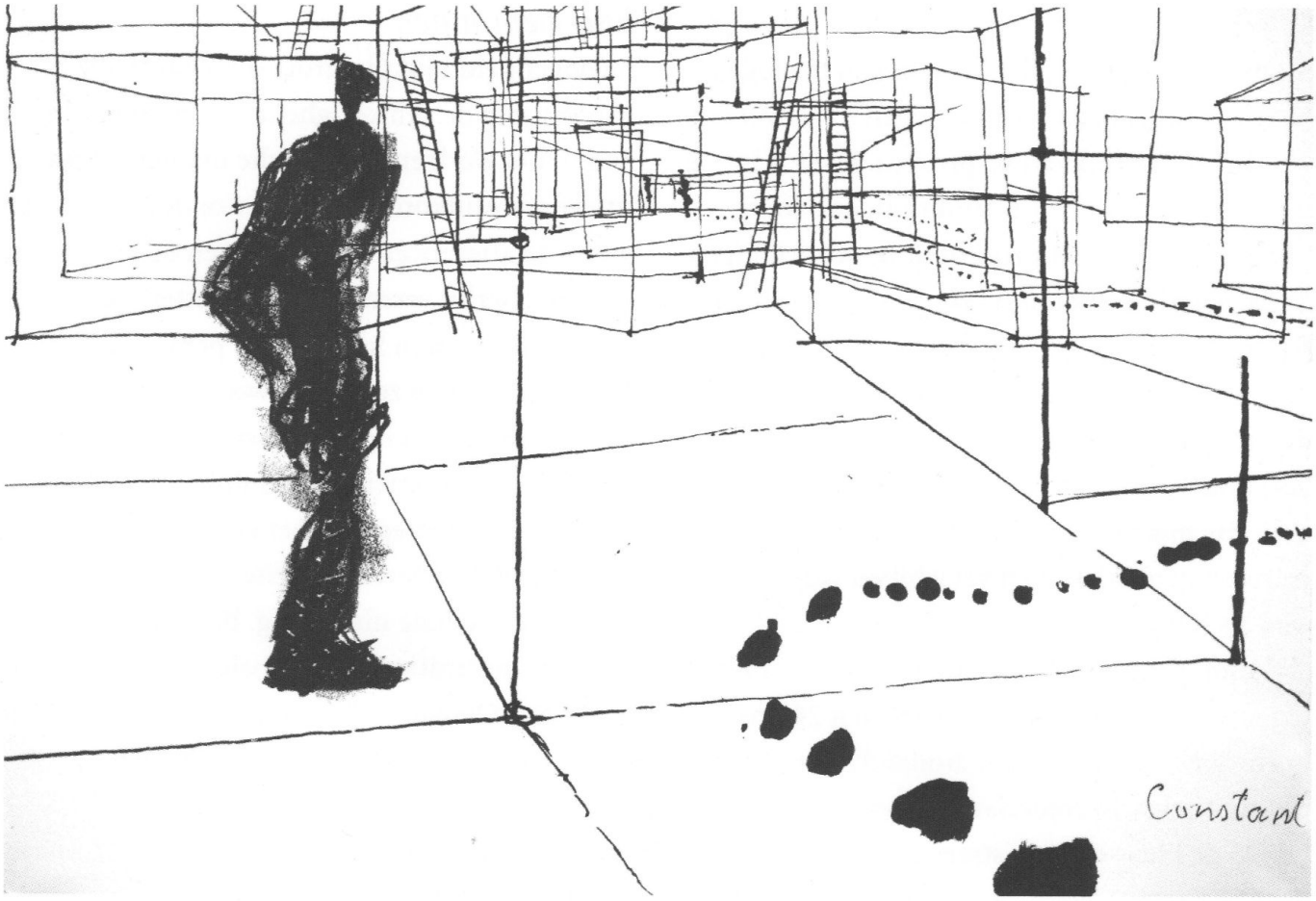
Bevlogenheid en burn-out onder predikanten

In 2013/2014 hebben ruim zeshonderd predikanten meegedaan aan onderzoek naar bevlogenheid en burn-out (Stichting Ruimzicht, Nyenrode Business University, ArboNed, Berenschot, Protestantse Kerk in Nederland, Vrije Universiteit). Aansluitend was er een pilotstudy naar het effect van coaching op gemeentepredikanten binnen de Protestantse Kerk. De uitkomst is hoopgevend. Het ontwikkelde coachtraject had een aantoonbaar positief effect. Het verminderde chronische stress en uitputting bij predikanten. Dit artikel doet verslag van het onderzoek en van de pilot.

Inleiding

Sinds de opkomst van de positieve psychologie is er veel onderzoek gedaan naar het welbevinden van werknemers en professionals. De mate van welbevinden werd tot dan toe vooral gedefinieerd vanuit een negatief perspectief, namelijk het aan- of afwezig zijn van '*disease, disorder, disability and damage*'. Dit hing samen met het achterliggende mensbeeld en de kijk op arbeid van die tijd: de mens getypeerd als werkend dier (*animal laborans*), overgeleverd aan de grillen van de natuur of aan een organisatie gedomineerd door de principes van Taylor. Hulpverleners en onderzoekers waren vooral gericht op het aan het werk houden van de mens en deden dat vooral met een curatieve of preventieve bril. Het was dan ook een kleine revolutie toen Seligman, als voorzitter van de Amerikaanse Associatie van Psychologen, samen met Csikszentmihalyi de positieve psychologie en daarmee een positieve benadering van werk introduceerde. Werk werd niet alleen meer als onderdrukkend, uitbuitend en ziekmakend gezien, maar ook als een manier om goed in je levensonderhoud te kunnen voorzien en invloed te kunnen uitoefenen op je omgeving. De moderne mens is vanuit dit perspectief creatief en ontwikkelt zijn eigen instrumentarium en technieken(*homo faber*). Het welbevinden in deze situatie is optimaal.

Het academisch definiëren en goed beschrijven van dit welbevinden is een hele klus gebleken. Termen als tevredenheid, plezier, passie,



Constant, 'Labyrismen', 1968, Rijks Museum, Amsterdam

betrokkenheid, commitment, geluk en flow proberen iets van dit welbevinden tot uitdrukking te brengen. Het begrip dat uiteindelijk het meest correleert met positieve uitkomstmaten in het werk is 'bevlogenheid'.

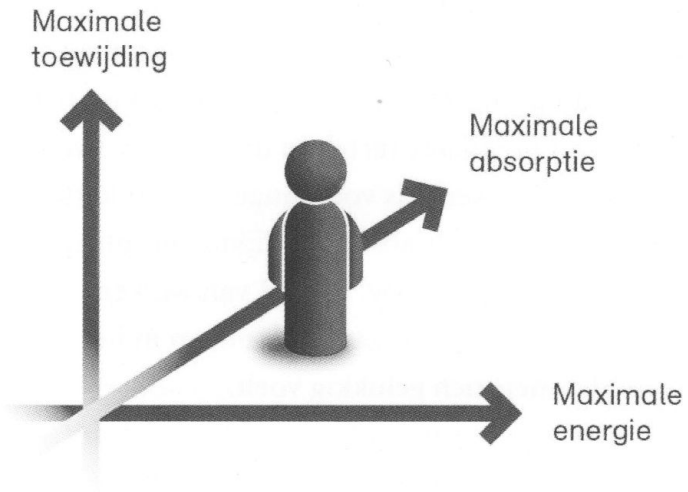
Bevlogenheid en burn-out

Bevlogenheid of *engagement* heeft een significant positieve samenhang met meer pro-activiteit, meer omzet, minder verzuim, minder ongelukken en andere prestatiematen in het werk. Bevlogenheid wordt door Schaufeli gedefinieerd als 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. 'Vitaliteit' is daarbij de mate waarin iemand zich fit voelt, bruist van energie en met zin de dag begint. De tweede dimensie van bevlogenheid 'toewijding"' representeert iemands trots op het werk. Een predikant vertelt in dit geval met veel trots over het werk als voorganger van de kerk. De derde dimensie 'absorptie' lijkt conceptueel veel op het begrip '*flow*'. De tijd van werken vliegt voorbij en men gaat zodanig op in het werk dat men zich gelukkig voelt.

De tegenpool van bevlogenheid is *burn-out* en die kenmerkt zich door uitputting, distantie en een (gevoel van) gebrek aan bekwaamheid. ▷

Volgens Gallup, één van de grootse adviesorganisaties ter wereld op het terrein van bevlogenheid, bedraagt het aantal bevlogen medewerkers wereldwijd gemiddeld 13 procent. In Azië is dit met 6 procent beduidend minder dan in Australië dat met 24 procent hoog scoort. Eigen onderzoek in Nederland laat getallen zien tussen de 15 procent en 25 procent. Verder blijkt uit onderzoek van Schaufeli en Salanova (2007) dat hoog opgeleiden meer bevlogen zijn dan laag opgeleiden, dat oudere werknemers gemiddeld iets meer bevlogen zijn dan jongere en dat mannen gemiddeld niet verschillen van vrouwen als het gaat om bevlogenheid.

Gallup definieert burn-out als '*actively disengaged*' en geeft aan dat mondiaal zo'n 24 procent burn-out is. Ook hier zijn duidelijke verschillen per continent. In Nederland meten we met de UBOS de burn-out iets strenger en is het gemiddeld 13 procent. Burn-out komt volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 relatief vaker voor bij hoger opgeleiden en in sectoren als het onderwijs en de horeca.



Figuur 1: Elementen die bijdragen tot bevlogenheid

Energiebronnen

Bevlogenheid blijkt in grote mate samen te hangen met de aanwezigheid van energiebronnen in het werk en leidt op die manier tot positieve werkuitkomsten. Verder onderzoek naar dit motivatieproces suggereert een opwaartse spiraal. Hierbij versterkt het benutten van de energiebronnen in het werk de persoonlijke effectiviteit. Deze zorgt dan weer voor meer bevlogenheid met opnieuw een versterking van de waargenomen persoonlijke effectiviteit. Burn-out daarentegen is het gevolg van een erosief proces waarbij taakeisen uiteindelijk leiden tot mentale uitputting. Beide processen (die van motivatie en van erosie) komen samen in het Job Demands-Resources-model. In dit model, dat we verderop zullen uitleggen, wordt ook duidelijk dat energiebronnen in het werk een duidelijke buffering hebben op de negatieve gevolgen van (te) veel taakeisen.

De energiebronnen in het werk kunnen grofweg tot drie psychologische basisbehoeften worden gereduceerd: competent zijn om de gevraagde taken te kunnen uitvoeren, autonomie in het werk en verbinding met collega's en/of leidinggevende(n). Er zijn diverse afgeleide variabelen te benoemen, zoals leer- en ontwikkelmogelijkheden en feedback (die op 'competentie' kunnen duiden), regelruimte en verantwoordelijkheid (die beiden een gevoel van autonomie creëren) en steun in het werk, geven van feedback aan collega's, krijgen van erkenning van leidinggevende (die alle drie 'verbinding' representeren). Mensen beter voorzien in deze basisbehoeften zal bevlogenheid versterken.

Burn-out onder predikanten

Bevlogenheid onder predikanten is tot op heden nog niet onderzocht. Veronderstelling is dat deze hoog zou moeten zijn, vanwege de grote mate van autonomie die deze professionals bezitten.

Burn-out onder predikanten is al wel onderzocht onder andere door Loonstra en Evers. Burn-out lijkt in deze onderzoeken meer bij predikanten voor te komen dan bij andere professionals. Bovendien lijkt de kans toe te nemen bij een meer orthodoxe geloofsligging van de predikant.

Het stimuleringsbeleid van de Protestantse Kerk in Nederland (PKN) om predikanten vitaal en voldoende toegerust te houden en de ambitie van Stichting Ruimzicht om het beleid voor ondersteuning van predikanten te innoveren, bracht Ruimzicht ertoe om het initiatief te nemen tot een onderzoeksproject. Kernvraag hierbij was hoe het gesteld is met de bevlogenheid en burn-out van predikanten en hoe een effectief en wetenschappelijk onderbouwd coachtraject voor gemeentepredikanten er uit zou moeten zien. Bij het beantwoorden van deze vraag zal dan duidelijk worden of er urgentie is voor 'ingrijpen' en op welke manier dit op individueel niveau het beste kan gebeuren.

Methode en resultaten

Om inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan een reductie van de burn-outklachten en een versterking van de bevlogenheid bij predikanten is gestart met het organiseren van twee focusgroepen met in totaal 26 personen. De deelnemers kregen ter voorbereiding de opzet van de bijeenkomst en de bijbehorende gespreksvragen toegestuurd. Tijdens de twee sessies bleken zaken als 'schouder aan schouder staan met hetzelfde doel voor ogen' (verbinding), 'het ruimte krijgen voor een frisse blik en het kunnen ontplooien van nieuwe activiteiten' (autonomie) en 'vaardigheid om de gemeente te kunnen leiden' (competentie) van cruciaal belang voor de bevlogenheid van de predikanten. Deze factoren zijn dan ook de belangrijkste ingrediënten geworden van het coachtraject voor predikanten.

Factoren die ertoe bijdragen dat predikanten leeglopen zijn vooral te vinden in taakeisen als administratie en regelwerk. Ook de leegloop in de kerk, mensen die slecht naar elkaar luisteren of de hakken in het zand zetten bij vernieuwende initiatieven worden door de aanwezige predikanten ervaren als demotiverend.

Een kleine groep deskundigen heeft op grond van deze uitkomsten, hun kennis van de literatuur en hun specifieke expertise een coachtraject geconstrueerd dat wetenschappelijk onderbouwd is. Dit betekent dat de uitvoering van het coachtraject gebaseerd is op de best beschikbare informatie over doelmatigheid (efficiëntie) en doeltreffendheid (effectiviteit) van dat moment.

Met de Engagementscan, een gevalideerde vragenlijst op het gebied van welbevinden, stress, gezondheid en dergelijke is onderzocht hoe de predikanten in de Protestantse Kerk scoren op bevlogenheid en burn-out. Verderop in dit artikel komen we terug op de uitkomsten van deze scan. Predikanten met een hoge score op stress en/of burn-out kwamen in aanmerking voor deelname aan het coachtraject. ▷

Coachtraject

In de eerste sessie bespreekt de coach op interactieve wijze met de predikant de rapportage van de Engagementscan en vraagt hem de uitkomsten te duiden, van voorbeelden uit de praktijk te voorzien en te bepalen wat hij zelf relevant vindt in het rapport. Vervolgens onderzoeken beiden wat de belangrijkste vraag is voor dit coachtraject en welk resultaat de predikant voor ogen heeft. Wat wil hij anders als gevolg van de coaching? Samen bedenken ze daarvoor een 'rationale'. Een rationale is een verklaring (metafoor) van een situatie *met een positief perspectief*. Een weegschaal is een goed voorbeeld van een rationale voor overspannenheid: die kan uit balans zijn en is weer in balans te brengen door de belasting te verminderen of de belastbaarheid te vergroten.

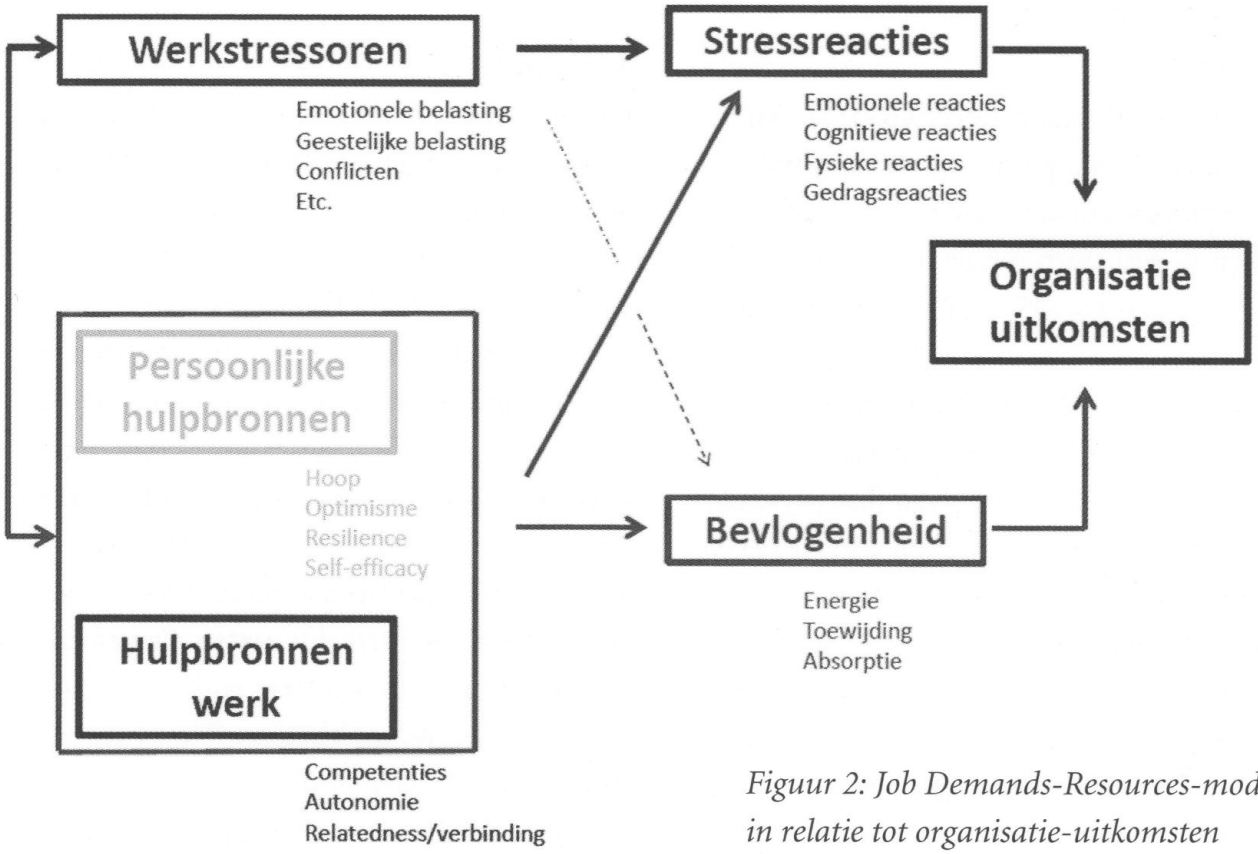
Er zijn zeven sessies en elke sessie duurt anderhalf uur. Tussen de eerste en tweede coachsessie zitten twee weken, tussen de daaropvolgende sessies zitten drie weken en tussen de voorlaatste sessie en laatste sessie zitten zes weken. Na iedere sessie krijgt de predikant een huiswerkopdracht mee die de volgende keer wordt besproken.

De coaching is gebaseerd op het Job Demands-Resources-model (JD-R-model, zie figuur 2). Dit model beschrijft en verklaart dat iemands effectiviteit en prestatie (organisatie-uitkomst) bepaald wordt door enerzijds werkstressoren die stressreacties teweegbrengen (die een negatieve invloed hebben op de effectiviteit), en anderzijds door energiebronnen die bijdragen aan een staat van bevlogenheid (die positief van invloed is op iemands prestaties). Bovendien bufferen de energiebronnen de werkstressoren. Persoonlijke hulpbronnen zijn intermediaire factoren die reducerend werken op stressreacties en versterkend op bevlogenheid. Voorbeelden van deze persoonlijke hulpbronnen zijn hoop en optimisme.

De coach gaat met de predikant op zoek naar energiebronnen die positief bijdragen aan zijn staat van bevlogenheid. Dit zal leiden tot het bijbehorend gedrag en uiteindelijk tot succes in het predikantswerk. Immers, onderzoek heeft uitgewezen dat inzetten op het verhogen van energiebronnen meer resultaat oplevert dan het reduceren van werkstressoren.

Houding coach

De coach nodigt de predikant uit tot het bijhouden van succesvolle ervaringen en momenten waarop hij iets van zijn te behalen coachdoel gerealiseerd ziet. Ook stimuleert de coach hem om met die succesmomenten aan de slag te gaan, er meer van te doen en te sturen op energiebronnen. Samen met de predikant zoekt de coach naar onderliggende patronen en overeenkomsten in activiteiten of momenten die leiden tot beleving van voldoening en succes. Bij alle reacties van de predikant geeft de coach positieve feedback en gepaste complimenten, bij voorkeur op procesniveau. De coach laat het licht schijnen op wat er goed gaat, waar de predikant zelf kan ingrijpen in de situatie, waardoor hij ook zelf in een positieve modus kan komen en met een andere bril op mogelijkheden ziet het probleem aan te pakken. De coach vraagt bijvoorbeeld naar wat er beter gaat sinds het vorige bezoek. Daarbij lokt zij de predikant uit positief te denken en het positieve te



Figuur 2: Job Demands-Resources-model in relatie tot organisatie-uitkomsten

benoemen. Door details uit te vragen versterkt de coach dat de predikant zich bewust wordt van wat goed gaat. Dat doet ze door te vragen naar wat de predikant dan precies doet, hoe die het doet en welk effect het heeft. De coach bekrachtigt het gedrag van de predikant door complimenten te geven. Daarna vraagt de coach wat er nog meer beter gaat en prikkelt daarmee opnieuw de predikant na te gaan wat er goed gaat en welk aandeel hij daarin heeft. De coach schaalt de vooruitgang in en vraagt wat er voor nodig is om dat gedrag opnieuw en vaker te vertonen. Als het niet beter gaat volgens de predikant, dan stelt de coach waarderend de vraag: 'Hoe houd je het vol?' Dat geeft de predikant de gelegenheid toch iets positiefs in te brengen, namelijk diens strategie om met de moeilijke werkelijkheid te dealen.

Met het geven van complimenten drukt de coach waardering uit. Een compliment moet echter wel geloofwaardig, concreet en specifiek zijn. Complimenten zijn goed om te ontvangen én om te geven. Het zijn belangrijke bekrachtigers van gedrag en ze zorgen voor zelfvertrouwen, motivatie, inspiratie, steun, waardering, erkenning, optimisme, energie en verbondenheid, wat de bevlogenheid ten goede komt. Mensen gaan het gedrag waarvoor zij een pluim krijgen herhalen. Bovendien dwingt het geven van complimenten de gever op een positieve manier naar het handelen van anderen te kijken. En dat draagt ook bij aan een mildere blik ten aanzien van het eigen handelen. Als je complimenteus bent, kun je vaak ook makkelijker naar je eigen successen kijken ▷

en daar meer van gaan doen. De coach zal de predikant om al deze redenen dan ook vragen bewust complimenten te geven aan mensen in zijn eigen omgeving.

De psychologische basisbehoeften

Op grond van de theorievorming rondom motivatie zijn er volgens Deci en Ryan drie psychologische basisbehoeften die mensen energie geven: Competentie, Autonomie en *Relatedeness* (verbinding), te onthouden met het acroniem CAR.

Competentie

Mensen willen zich competent voelen om adequaat te kunnen omgaan met de gestelde taakeisen en is de eerste psychologische basisbehoefte. Om te kunnen mee ontwikkelen en meegroeien is ontwikkeling en groei van competenties onontbeerlijk. Samen met de predikant gaat de coach op zoek naar diens kwaliteiten. Tevens laat de coach de predikant een vragenlijst invullen die zijn competenties in beeld brengt en nodigt zij hem uit de vragenlijst ook te laten invullen door twee of drie anderen uit zijn omgeving. Dat helpt hem om een breder zicht te krijgen op zijn vaardigheden.

Rond het thema competentie komen vragen aan de orde als:

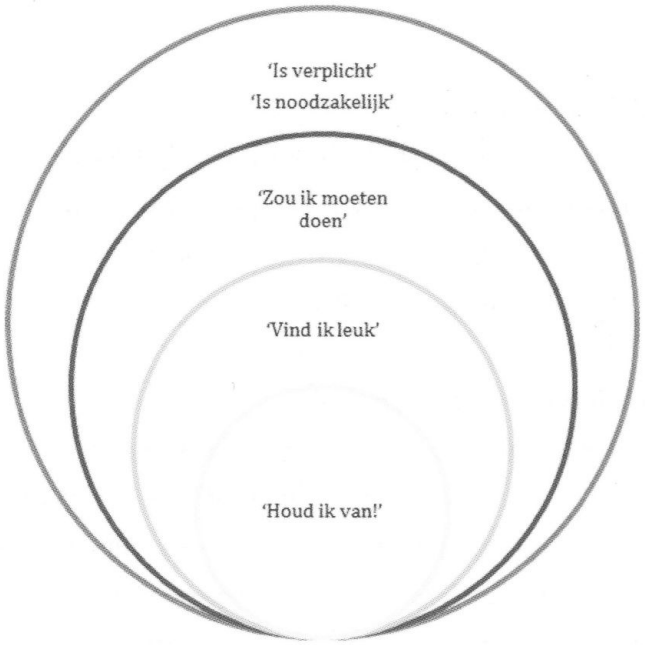
- Wat zijn mijn kwaliteiten en daarmee mogelijkheden als ik iets anders wil dan predikant zijn?
- Hoe ontwikkel ik meer leiderschapskwaliteiten?
- Hoe houd ik de gemeente beter bij de tijd?
- Waar kan ik de laatste vier jaar van mijn predikantschap mijn tanden in zetten?

Autonomie

Autonomie kenmerkt zich door de vrijheid om keuzes te maken, gebaseerd op eigen behoeften, waarden en interesses. Behulpzaam daarbij is het schema van doel-eigenaarschap (zie figuur 3).

Dit schema is bij het coachtraject gecombineerd met het motivatiespectrum volgens Deci en Ryan. Intern gereguleerde motivatie correspondeert met de cirkel 'houd ik van', terwijl extern gereguleerde motivatie tot uitdrukking komt in een gevoel 'is verplicht'. De coach vraagt de predikant om al diens activiteiten in de desbetreffende cirkel te zetten. De schaalvraag daarbij is: 'In hoeverre voel je je in staat om autonoom te functioneren?' Voor de predikant zal het een hele uitdaging zijn om het werk op papier alvast zo te herschikken dat de meeste activiteiten of taken in de binnenste twee cirkels komen te staan en zo min mogelijk in de laatste twee.

Het coachen op autonomie is ondersteund met psycho-educatie over het verschil tussen *fixed mindset* en *growth mindset*. Het paradigma van de *fixed mindset* gaat ervan uit dat intelligentie statisch is; het paradigma van de *growth mindset* beschouwt intelligentie als ontwikkelbaar. Een *fixed mindset* leidt ertoe dat individuen uitdagingen vermijden, snel opgeven, inspanningen als zinloos ervaren, negatieve feedback negeren en zich bedreigd voelen door succes van anderen. Het resultaat van deze houding is dat zij vroegtijdig opgeven zich te ontwikkelen en hun ontwikkelpotentieel verschraalt. Wie daarentegen uitgaat van een *growth mindset*, wil graag leren, omarmt uitdagingen, zet door bij tegenslagen, beschouwt inspanningen als het pad dat naar meesterschap leidt, leert van kritiek



Figuur 3: Cirkels van doel-eigenaarschap

en haalt lessen uit het succes van anderen. Het gevolg van dit gedrag is dat een individu betere resultaten behaalt. De coach moedigt de predikant aan in alle omstandigheden vanuit een *growth mindset* te werk te gaan en oefent met de predikant specifieke situaties.

Rond het thema autonomie komen vragen aan de orde als:

- Hoe manage ik mijn werklast?
- Hoe leer ik luisteren naar mijn eigen behoeftes?
- Hoe kan ik met behulp van een digitale agenda mijn werk beter organiseren?
- Hoe prioriteer ik alles wat op me afkomt in een gemeente waar kaders en doelen ontbreken?
- Hoe ga ik om met een kerkenraad die alles op mijn bordje legt omdat ik de professional ben?
- Hoe creëer ik voldoende ruimte om mijn werkzaamheden in te richten?

Relatedness (verbinding)

Verbinding is een derde psychologische basisbehoefte. Hier gaat het eigenlijk om de vraag of en in hoeverre de predikant goed in verbinding is met zijn omgeving. Heeft hij voldoende steun georganiseerd en ervaart hij balans in de aandacht die hij aan de diverse levensgebieden geeft? Allereerst laat de coach de predikant kijken naar zijn netwerk en hem onderzoeken van wie hij steun krijgt en hoe hij zijn netwerk op een andere manier kan inzetten of inrichten om meer support te organiseren. De coach heeft een aantal instrumenten tot haar beschikking om de predikant zijn steunnetwerk in beeld te laten brengen. Waar ervaart de predikant steun van vrienden, collega's, kerkenraad, gezin, God et cetera? En welke soort steun ondervindt hij dan? Dat kan waarderende, instrumentele, emotionele, informationele of spirituele steun zijn. En is hij met dit netwerk en soort steun tevreden of kan het beter? Veelal blijkt dat de predikant merkt dat zijn steunnetwerk hiaten heeft en toe is aan revisie. Hij zal zijn netwerk dus anders moeten organiseren.

Rond het thema verbinding komen vragen aan de orde als:

- Hoe ga ik om met de (te) hoog gespannen en vaak tegenstrijdige verwachtingen in de gemeente?
- Hoe ga ik om met conflicten in het werk waarbij mijn eigen waarden en normen in het geding zijn?
- Hoe ga ik om met het gevoel er alleen voor te staan? Hoe krijg ik meer goede vrijwilligers bereid iets te doen?
- Hoe ga ik om met mijn collega die geheel zijn eigen gang gaat, terwijl ik als een team wil opereren?
- Hoe ga ik om met een kerkenraad die altijd naar mij wijst als er iets niet goed gaat? ▷

Beoordeling van vooruitgang en proces

Richting de afsluiting van de eerste bijeenkomst stelt de coach een drietal schaalvragen. Allereerst wil zij met de predikant vaststellen of er al verbetering is sinds de start. Vervolgens hoe het met de motivatie staat om aan de slag te gaan, weergegeven met een cijfer. En tot slot, in welke mate de predikant het vertrouwen heeft dat het probleem kan worden opgelost.

Deze schaalvragen komen iedere volgende sessie weer ter sprake. De vooruitgang van de predikant wordt op deze manier goed bijgehouden. Welk cijfer gaf de predikant zijn situatie de vorige keer en waar zit hij nu? Naar welk cijfer streeft hij, hoe ziet die situatie eruit en wat moet hij daarvoor doen?

De coach sluit iedere sessie af door de predikant een sessiebeoordeling te laten scoren op vier punten, te weten de relatie met de coach, de methodiek, de mate waarin eigen onderwerpen aan bod zijn gekomen en een *overall*-cijfer voor de waardering van de sessie.

Tegen het einde van het coachtraject legt de coach de nadruk op de verdieping en integratie van het geleerde. De huiswerkopdrachten worden steeds meer maatwerk en de coach checkt daarbij of het de predikant duidelijk is geworden wat hem te doen staat als hij bevlogen wil worden en bespreekt hoe de predikant dat gaat aanpakken en verkent mogelijke obstakels die hij daarbij kan tegenkomen. Hoe zet hij zijn netwerk en zijn competenties in? De predikant heeft op dat moment alle tools tot zijn beschikking en kan er zelfstandig mee aan de slag. Tijdens de laatste sessie wordt vastgesteld wat er geleerd en veranderd is sinds het begin van het traject en wat de predikant gaat doen om de resultaten te borgen. Na de laatste sessie lijken sommige predikanten baat te hebben bij een eenmalige groepsbijeenkomst met 'lotgenoten' of een structurele intervisie.

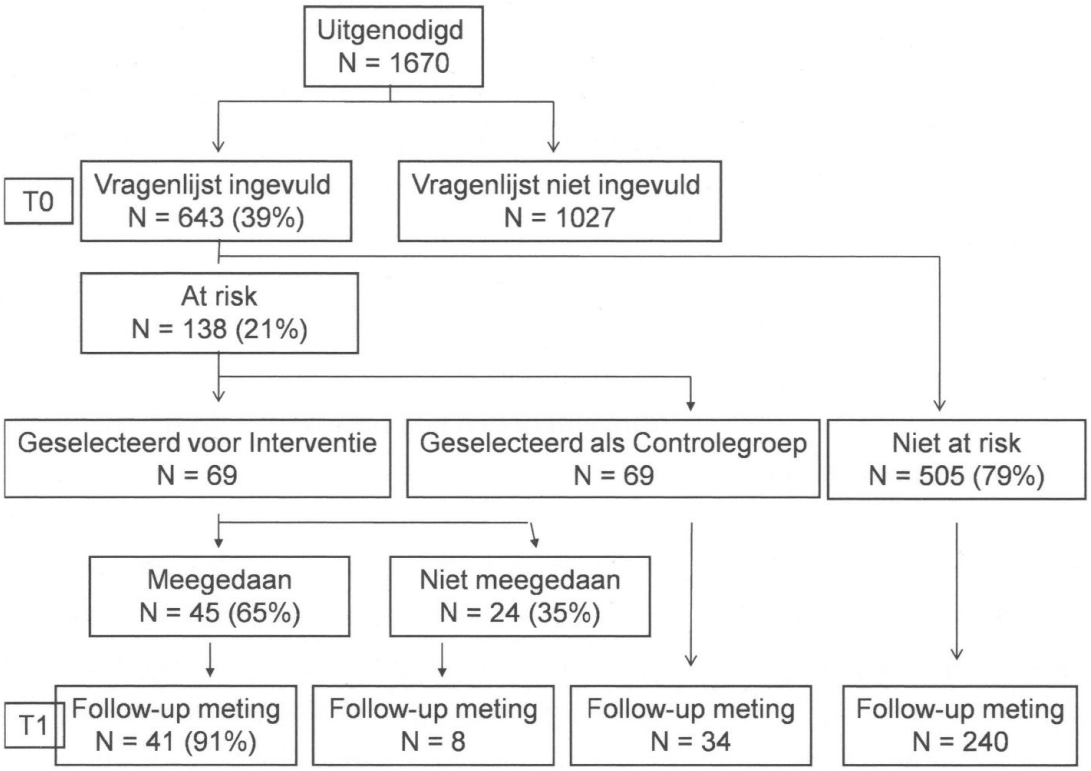
Evaluatie coachtraject

De predikanten hebben het coachtraject met gemiddeld een 8,5 (op een schaal van 1-10) gewaardeerd. De concrete aanpak in zeven gesprekken met elk een eigen focus en huiswerkopdrachten bleek toepasbaar in de dagelijkse praktijk van gemeentepredikanten. Over de resultaten zijn de predikanten positief. Twee quotes:

> '*Een gezonde balans tussen werk en privé en tussen werk en vrije tijd. Aan een gezond evenwicht in enerzijds het staan in het ambt (geroepen zijn) en anderzijds het persoonlijke geloofsleven (christen zijn).*'

> '*Ik heb een beter zicht gekregen op wat ik wil en kan en waar mijn valkuilen, ergernis en ongeduld liggen. Ook heb ik meer de regie heb 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.*'

De coaches hebben ook zelf het traject geëvalueerd. Soms is meer tijd tussen de sessies gewenst om de opdrachten goed uit te voeren en te werken aan gedragsverandering. Hierdoor wordt ook de tijdspanne langer en is er meer tijd voor het bestendigen van de veranderingen. Ook kan tussentijds e-mailcontact helpen.



Figuur 4

Consortdiagram

De groep respondenten (N=643) bestond voor het merendeel uit mannen (69 procent). De leeftijd van hen was gemiddeld 51,5 jaar. Het aantal jaren werkervaring dat de groep meeneemt is 22,2 jaar, gemiddeld 9,4 jaar in de laatste functie. Het aantal uren dat men gemiddeld werkt per week is 42 uur. Er zijn duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen. Als het gaat om jaren werkervaring: mannen 23,5 jaar en vrouwen 19,2 jaar. Ook werken mannen meer uren per week dan vrouwen (mannen 44,4 uur en vrouwen 36,6 uur). Verder valt op dat 80 procent van de mannen meer dan 500 gemeenteleden bedienen, terwijl dit voor vrouwen 60 procent is.

Resultaten onderzoek

Het coachtraject is ook kwantitatief geëvalueerd. Om te achterhalen wie voor dit coachtraject in aanmerking kwamen is eerst een vragenlijstonderzoek uitgezet. Hiervoor zijn 1670 predikanten binnen de Protestantse Kerk in Nederland aangeschreven. Er hebben 643 predikanten gereageerd met het invullen van de online Engagementscan, een responspercentage van 39 procent. Degenen die veel (chronische) stressklachten ervoeren of burn-out waren op basis van vooraf gedefinieerde afkappunten, kwamen in aanmerking voor een coachtraject. In figuur 4 is uitgetekend hoe de uiteindelijke instroom van coaches tot stand is gekomen evenals de selectie van de controlegroep.

Van de mannen bleek 4,9 procent te voldoen aan de criteria van een burn-out tegenover 5,6 procent van de vrouwen. Dat is ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 13 procent laag te noemen. De predikanten met burn-out en/of hoog stressniveau – in totaal 138 (21 procent van de responsgroep) – zijn geselecteerd voor deelname aan het coachtraject: 69 predikanten kregen een interventie aangeboden en 69 predikanten werden geplaatst in de controlegroep. De effecten van het coachtraject zijn binnen circa een maand na het beëindigen van de coaching geëvalueerd. Op grond van de ons ter beschikking staande gegevens heeft er geen selectie plaatsgevonden en zijn de uitkomsten van beide groepen goed te vergelijken. ▷

De resultaten waren opmerkelijk. Zo was het percentage predikanten met een burn-out dat begeleid werd door een coach met 80 procent gedaald, terwijl het percentage in de controlegroep gelijk bleef. Het aantal predikanten met ernstige stress was in het coachtraject gedaald met 61 procent. In de controlegroep was de daling 48 procent.

Met regressieanalyses is vervolgens gekeken welke factoren van belang zijn bij burn-out, stress en bevlogenheid. Burn-out bleek vooral samen te hangen met het gebrek aan steun van de kerkenraad en het gemis aan 'hoop' als persoonlijke hulpbron.

Stress lijkt vooral veroorzaakt te worden door privéproblemen, conflicten, negatieve werkdruk, taakonduidelijkheid, geen geloof in eigen kunnen, gebrek aan stressbestendigheid, gebrek aan hoop en – opvallend genoeg – steun van het thuisfront.

Bevlogenheid, tot slot, hangt samen met optimisme, hoop, taakduidelijkheid, (positieve) werkdruk, zelfstandigheid, ontplooiingsmogelijkheden, zelfbeheersing, geloof in eigen kunnen en de competentie 'samenwerken'. Het percentage predikanten dat bevlogen aan het werk is lag lager dan 10 procent gemiddeld, hetgeen lager is dan het gemiddelde percentage bevlogen medewerkers in Nederland.

Conclusie en aanbevelingen

Het percentage predikanten dat worstelt met een burn-out is relatief laag en bedroeg minder dan 5 procent. Voorzichtig kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de predikanten niet ernstig vermoeid en met distantie aan het werk is, maar ook niet met veel energie en toewijding. De oorzaken van burn-out en bevlogenheid lijken vooral gelegen in de persoonlijke hulpbronnen als hoop en optimisme. Van de werkfactoren zijn gebrek aan steun van de kerkenraad en ruzies en conflicten vooral de veroorzakers van stress en burn-out. Een heldere taakformulering, autonomie en ontplooiingsmogelijkheden zijn belangrijke determinanten voor bevlogenheid.

De interventie die tot doel had predikanten met een burn-out weer met voldoende energie aan het werk te krijgen is succesvol gebleken. Maar liefst 80 procent van de predikanten met een burn-out kon na de interventie weer normaal functioneren. Herstel bij de controlegroep was volledig afwezig. Effecten op de langere termijn zijn onduidelijk, omdat voor dit onderzoeksdeel geen financiering is.

Het doel om predikanten meer bevlogen te krijgen is niet of nauwelijks gelukt. Dit heeft mogelijk te maken met de groep waarop is geïntervenieerd. Een groep die cognitief-affectief zo ver van bevlogenheid af stond, dat het waarschijnlijk meer tijd en meer coaching nodig had om weer bevlogen te worden. Bovendien bleken persoonlijke hulpbronnen van groot belang bij de bevlogenheid en burn-out van predikanten. Het sturen op deze persoonlijke hulpbronnen tijdens de coaching is niet actief gebeurd. Dit zou dan ook een mooi verbeterpunt voor het coachtraject kunnen zijn, waarbij het grote succes in reductie van klachten versterkt wordt door een toename in bevlogenheid. ◁

Op de website www.ruimzicht.nl/predikanten/coaching/ zijn de resultaten en analyses van bovenstaand onderzoek in te zien.

Literatuur

Arendt, H. (1958). *The Human Condition.* Chicago: University of Chicago Press.

Bannink, F. (2005). De kracht van oplossingsgerichte therapie: een vorm van gedragstherapie. *Gedragstherapie* 38, 5-16.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11, 319-338.

Evers, W. & Tomic, W. (2003). Burn-out among Dutch reformed pastors. *Journal of Psychology and Theology* 31(4), 329-338.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87, 268-279.

Loonstra, B. & Tomic, W. (2005). Werkdruk, zingeving en burn-out bij predikanten in orthodox-gereformeerde kerken. *Psyche en Geloof* 16(2), 66-81.

Meichenbaum, D. (1996). Stress inoculation training for coping with stressors. *The Clinical Psychologist* 49, 4-7.

Ofman, D. (2012). *Bezieling en kwaliteit in organisaties.* Utrecht/Antwerpen: Servire.

Rhenen, W. van (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk.* Inaugurele rede Nyenrode Business University.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist* 55(1), 68-78.

Schaufeli, W.B. (2014). What is engagement?. In: C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane (Eds.). Employee engagement in theory and practice (15-35). London: Routledge.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinding. Naar een positieve benadering in arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie* 5, 229-253.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual.* Utrecht: The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In: S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations* (135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2001). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). [The Utrecht Burnout Scale (UBOS)]. *De Psycholoog 36*, 9-12.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55, 5–14.

TNO (2014). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013. Methodologie en globale resultaten.* Hoofddorp/Heerlen: TNO/CBS.

Utrechtse Bevlogenheid Schaal; Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004) Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie* 17, 89-112.

Willem (prof.dr. W.) van Rhenen is hoogleraar Engagement and Productivity aan Nyenrode Business University en bedrijfsarts/consultant bij ArboNed.
willem.van.rhenen@arboned.nl

Albert Jan (dr. Ch.A.J.) Stam is voormalig gemeentepredikant. Hij is als organisatieadviseur en coach verbonden aan Berenschot en is op Nyenrode directeur van een bedrijfskundige masterstudie voor leidinggevenden en bestuurders.
chaj.stam@caudexintervent.nl

Anne (drs. A.) Weiland coacht predikanten en artsen. Voor Stichting Ruimzicht was zij projectleider van dit onderzoek. In het Erasmus Medisch Centrum werkt ze als onderzoeker/docent arts-patiënt communicatie.
info@anneweiland.nl