

“ExploReren of exploDeren”,

over effectieve begeleiding van predikanten

Cees Zomer

December 2000

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Een situatieschets	4
* Inleiding	4
* Beroep: 'predikant', een beschrijving	4
* Het probleem: predikanten onder druk	4
* Voor wie is dit een probleem en wat zijn de gevolgen	5
* Bijkomende aspecten	8
* Hoe gaan predikanten om met hun werkdruk	9
* Literatuur	10
Hoofdstuk 2 Vormen van begeleiden	11
Inleiding	12
2.1 Supervisie	12
* Doel en werkwijze	12
* Definities	13
* Ervaringsleren	14
* Organisatie	14
2.2 Intervisie	15
2.3 Mentoring	16
* Coaching ten opzichte van mentoring	16
* Waarom een mentorprogramma	17
* Wat levert mentoring op	17
2.4 Collegiale consultatie	18
2.5 Coaching	19
Literatuur	22
Hoofdstuk 3 Toepassing van diverse vormen van begeleiding van predikanten	23
Inleiding	23
3.1 Wat kan supervisie betekenen voor predikanten?	23
* Supervisie tijdens de predikantenopleiding	26
3.2 Wat zou intervisie kunnen betekenen voor predikanten?	27
3.3 Mentoring	27
* Samen-op-Wegkerken	28
* Gereformeerde Kerken <i>vrijgemaakt</i>	28
* Werkbegeleiding voor ervaren predikanten	29
3.4 Collegiale consultatie	30
3.5 Coaching	30

3.6 Aanverwante begeleidingszaken	31	
Literatuur	33	
Hoofdstuk 4	Conclusies en aanbevelingen	34
Samenvatting		34
Conclusies en aanbevelingen		35
Nawoord		38

Voorwoord

“De dominee in de stress???”

Stress, vergrote werkdruk, psychische overbelasting, burnout..... Het zal je maar overkomen! Maar, het overkomt ze, tegenwoordig veel vaker dan vroeger.

Ieder jaar komt een aantal predikanten in de problemen, doordat zij op enigerlei wijze vastlopen in hun werk....

Maar wat maakt dat juist hen dat overkomt? En is het te voorkomen?

Bij nadere bezinning op het predikantenberoep (ik moest enige jaren geleden als ouderling functioneringsgesprekken en pastorale begeleidingsgesprekken voeren met predikanten) en na vele gesprekken met oude en jonge predikanten, hun opleiders, hun begeleiders en therapeuten, heb ik een aantal antwoorden gevonden op die vragen. Ik ontdekte en ervoer dat (werk-)begeleiding een goede remedie kan zijn tegen bovengenoemde problemen.

Als supervisor - in - opleiding heb ik zelf ook een aantal predikanten begeleid en bemerkte wat supervisie kan betekenen voor hun functioneren.

Dit vormt zodoende de centrale vraag van mijn scriptie!

In deze scriptie belicht ik eerst de problematiek rond de werkdruk van predikanten, daarna bespreek ik de diverse begeleidingsvormen en pas deze toe op de situatie van een predikant. Tenslotte geef ik in hoofdstuk 4 conclusies en aanbevelingen rond dit thema.

Krimpen aan den IJssel

December 2000

Afstudeerscriptie

Supervisorenopleiding

Hogeschool Windesheim

Zwolle

Hoofdstuk 1

Inleiding

Wanneer een predikant afstudeert aan de theologische universiteit en kiest voor de 'pastorie' begint hij (in sommige kerken 'zij') aan een bijzondere loopbaan.¹

Als ouderling van de predikant kwam ik hiermee in aanraking, omdat ik indertijd zogenaamde 'welbevindingsgesprekken' moest voeren met de predikant. Hierdoor werd ik geconfronteerd met de problematiek van het predikantenberoep. Uit eigen onderzoek en uit literatuurstudie bleek dat deze problematiek omvangrijk en complex van aard is.

In dit hoofdstuk geef ik een situatieschets van de positie van een predikant en met name de problematiek die naar voren komt bij de uitoefening van dit ambt. Weliswaar is deze problematiek niet voor iedere predikant zo duidelijk aanwezig of zo complex, maar toch is het mogelijk om een aantal grof geschetste lijnen aan te geven. Tevens geef ik aan welke oorzaken met name een rol spelen bij de aangegeven problematiek.

Wat maakt dat functioneren van een predikant nu zo bijzonder?

Beroep: 'predikant'. Een beschrijving

Een predikant is een persoon (vaak een man) met een 6 à 8 jarige theologische opleiding op doctoraal niveau. Na het afronden van hun studie, gaan de meesten 'de pastorie' in als predikant, vaak in een kleine gemeente. Startleeftijd: gemiddeld 25 –30 jaar.

Belangrijk is dat hij zijn ambt ervaart 'als door God zelf door zijn gemeente tot deze heilige dienst geroepen', als een roeping dus, een 'opdracht'.

In de gemeente heeft hij tot taak om 'herder' = pastoraal hulpverlener te zijn voor een grote groep gemeenteleden. Daarnaast is hij ook 'leraar' = 'pastoraal voorganger'. Hij is dus iemand die vanuit zijn theologische achtergrond mensen laat nadenken over hun eigen leven, hen leert, hen stimuleert, hen stuurt. ("hen roepen tot het heil van Christus") Tenslotte is hij ook een opbouwwerker, een organisator, een leidinggevende, een coach.

Een predikant heeft min of meer een bijzonder beroep: als hoogopgeleide vakspecialist lijkt hij een zelfstandig ondernemer te zijn, maar is afhankelijk van zijn gemeente en zijn kerkenraad. Hij wordt immers beroepen door een bepaalde gemeente en blijft daar werken, totdat een andere gemeente hem opnieuw beroept. Hij heeft dus een kring van medewerkers die tegelijk zijn werkgevers zijn. (gemeenteleden / kerkenraad)

Omdat iedere kerkelijke gemeente min of meer zelfstandig is, heeft een predikant geen directe 'manager' van wie hij aansturing en controle kan verwachten.

Gezien al deze activiteiten en deze werksituatie, moet hij een krachtige, stabiele, deskundige en - vooral - gelovige, persoon zijn.

¹ om de leesbaarheid te vergroten van deze tekst spreek ik over predikanten in de 'hij'-vorm waarbij mannelijke en vrouwelijke predikanten worden bedoeld.

Het probleem: predikanten onder druk: Help, de dominee verzuipt!!

Vanaf de negentiger jaren kwam er steeds meer aandacht voor de positie en het functioneren van predikanten in de kerken. Taak en functie werden expliciet gemaakt, de opleiding werd doorzichtiger. Echter in diverse publicaties werd gewezen op de hoge (psychische) werkdruk van de predikanten. Uit de praktijk bleek dat veel predikanten bezweken onder hun werklust en zodoende niet optimaal konden functioneren. Dat blijkt ook uit onderzoeksgegevens van onderzoeken, uitgevoerd door diverse (kerkelijke) instanties.

Zo werd door GIDS, in opdracht van C. van der Leest, in 1993 onderzoek gedaan naar de werkdruk van predikanten in de Gereformeerde Kerken (vrijgemaakt). In 1996 is dat onderzoek gepubliceerd en kreeg het de titel mee: *"Het ging zoals het ging, dus ging het..."* Van der Leest gebruikte dit materiaal voor zijn doctoraalscriptie en liet een bewerking van de scriptie uitbrengen onder de titel: *'De stress de baas? Over weerbaarheid en werkdruk bij predikanten'* (1997).

De kern van zijn studie is dat veel predikanten hun werk als zwaar ervaren!

Deze uitspraak treffen we ook aan als uitkomst van een onderzoek onder synodaal-gereformeerde ex-predikanten. Ds. P. Meijer, vice-voorzitter van het emeritaatfonds, schreef 275 predikanten aan waarvan er 158 reageerden. *"Het werk van de predikant is zwaar, geweldig zwaar."*

Een kwart van de gereformeerde dominees kiest in de loop der jaren voor ander werk. Sommigen verlaten zelfs de kerk. Vooral veel vrouwen haken af.

Ook de NCRV had belangstelling voor dit onderwerp. Zij gaf Gert Alblas van de Open Universiteit opdracht onderzoek te doen naar het risico van burnout onder predikanten. Hij richtte zich vooral op de verschijnselen die vaak vooraf gaan aan burnout. Daarbij gaat het vooral om emotionele uitputting en cynisme tegenover het werk. In mei 2000 werd de uitslag van zijn onderzoek onder 700 predikanten uit de Nederlands Hervormde Kerk bekend gemaakt in het televisieprogramma *Heilig Vuur. Eén van de uitkomsten was dat één op de tien predikanten regelmatig of altijd last heeft van emotionele uitputting. De helft van hen loopt een behoorlijk risico totaal opgebrand te raken vanwege de werkdruk.*

"Van de eenmansdienst van de dominee wordt heel veel verwacht, zijn werk is daarom vatbaar voor overbelasting en verschraling, de dominee wordt steeds kwetsbaarder" schreef ds. T. Dijkema in het Nederlands Dagblad. (1999) Hij gaf de lezer onder andere mee: *"Uw predikant is een mens met gevoelens, overtuigingen en een mening. Mag hij die hebben?"*

Voor wie is dit een probleem en wat zijn de gevolgen

Opbranden is een proces wat langzaam en sluipend verloopt in het leven. De predikant functioneert niet optimaal meer en gaat fouten maken. Op een gegeven moment is de maat vol en stapt hij uit het arbeidsproces.

De spitspeler staat buiten het spel.

Een probleem, allereerst voor de persoon zelf. Hij voelt zich emotioneel uitgeput, heeft lichamelijke klachten, heeft soms depressieve gevoelens, is dikwijls neerslachtig, heeft geen energie meer om iets zinnigs te doen, en hij kan het gevoel hebben dat hij heeft gefaald, dat hij de mensen in de kou laat staan. Tenslotte die onzekerheid of je ooit nog wel weer aan het werk komt. Kortom, hij loopt gewoon mentaal vast.

Ook zijn gezin staat onder druk wanneer de predikant niet goed functioneert. Zijn echtgenote moet hem opvangen en zijn klankbord zijn. En dikwijls staat ze er in het gezinsleven er dan alleen voor. Ook voor de kinderen kan het een probleem zijn. Je vader, de dominee, die niet functioneert, die wel thuis is maar dikwijls geen energie heeft om leuke dingen te doen, of om goede gesprekken met je te voeren. De ziekte van een gezinslid kan een behoorlijke druk leggen op de overige gezinsleden. Tenslotte is het ook een probleem voor de gemeente. Opeens vervallen allerlei afspraken en moeten activiteiten overgenomen worden, voor zover mogelijk is, want er zijn activiteiten die specifiek zijn voor de predikant. Er is vaak onzekerheid over de aard en omvang van de ziekteperiode. Welke taken laat je vervangen en welke laat je liggen, welke zelfstandige beslissingen neem je als kerkenraad en van welke breng je de predikant op de hoogte of overleg je met hem?

De collega-predikanten van de naburige kerken worden zwaarder belast door de uitval van hun collega met name voor wat betreft de overname van pastorale taken. En ook deze predikanten zitten op een gegeven moment aan de grenzen van hun mogelijkheden.

De uitvalperiode kan soms weken duren, maar ook maanden of een jaar. Er zijn predikanten die ander werk gaan zoeken, sommigen stappen zelfs uit de kerk.

Voor velen dus een probleem!

Waardoor is het zover gekomen?

Voor deze geschetste problematiek zijn diverse **oorzaken** aan te wijzen, die dikwijls met elkaar samenhangen. Ook komt het voor dat de ene oorzaak is van een andere. Ik besef tevens dat de beschreven oorzaken complexer kunnen zijn dan hier geschetst. De genoemde oorzaken moeten zodoende niet geïsoleerd worden. Ik geef slechts een globaal beeld.

In de volgende beschrijvingen ga ik tevens uit van een 'normale' situatie: disfunctioneren van een predikant, veroorzaakt door een wellicht instabiele psychische structuur, valt buiten dit scriptie-onderwerp.

1. Onvoldoende zelfinzicht en zelfkennis

Het blijkt dat zelfkennis en zelfinzicht onvoldoende ontwikkeld zijn bij veel predikanten. Vanzelfsprekend heeft een ieder zijn gevoelens, emoties en ervaringen. Echter men mist vaak het vermogen om *bewust* hiermee om te gaan. Hierdoor loopt men mentaal 'vast'. Met name komt dit tot uiting wanneer de predikant geconfronteerd wordt met complexe psychosociale problemen. Dit blijken problemen te zijn die enerzijds betrekking hebben op het functioneren van de predikant binnen de gemeente en anderzijds blijken dit soort problemen zich voor te doen binnen de relatie tot de kerkenraad.

Hoewel er de laatste jaren binnen de theologische opleidingen meer aandacht komt voor persoonlijkheidsvorming is het ontwikkelen van zelfkennis en zelfinzicht niet structureel opgenomen in het curriculum van de doctorale fase.

2. Onduidelijkheid over het takenpakket.

De taakomschrijving aan het begin van de ambtsperiode is dikwijls zeer algemeen van karakter. Dit leidt ertoe dat gemeenteleden c.q. kerkenraad dikwijls anders of meer verwachten van de predikant dan hij kan waarmaken. Hij loopt vast, omdat hij hierdoor overbelast wordt. Sommigen hebben ook last van een z.g. Messiasyndroom: de predikant voelt zich overal verantwoordelijk voor.

3. Sterke toename van het aantal aandachtsgebieden in het werkveld

Ten gevolge van de steeds complexer wordende samenleving en de toenemende openheid bij gemeenteleden, krijgt de predikant steeds meer zaken waarover hij moet nadenken, stelling moet nemen en moet 'sturen'. Ik denk dan aan drie terreinen:

- op ethisch gebied (zondagsrust, homofilie, transseksualiteit)
- op psychologisch gebied (geloofsdepressies, relatieproblemen, rouw- en traumaverwerking)
- op sociaal gebied (christelijke politiek, asielzoekers, maatschappelijke vraagstukken).

Een predikant:

"Steeds weer kreeg ik binnen de kerkenraad het gevoel dat ik het niet goed deed, maar te kort schoot: er waren nog zoveel personen die ik moest bezoeken en er moesten een aantal belangrijke zaken over gemeenteopbouw en liturgie behandeld worden. Maar ik voelde mij gespannen en onzeker en kon ook bij niemand aangeven wat er met mij aan de hand was. Ik probeerde daarom steeds harder te werken om toch 'te voldoen', maar de spanning liep steeds hoger op. Totdat ik zo ontzettend moe was en het leek alsof er iets knapte. Ik was vastgelopen, opgebrand. Ik had niet onderkend wat al die gesprekken met mensen en al die vergaderingen (soms met behoorlijke strijd!) met mij deden."

Dr. E.A. de Boer:

"Je hebt wel globaal een taakomschrijving, maar geen duidelijke, gestructureerde. Je moet het dus helemaal zelf doen: zelf je werk indelen, prioriteiten stellen, wat is de betekenis en de omvang van mijn taak, wat wordt er van mij verwacht. In de beroepsbrief staat globaal een ideaalbeeld van wat er van de dominee verwacht wordt. Maar dat is geen reëel beeld."

Drs. W. van der Schee:

"Het is een dienstverlenend beroep. Heel divers, je doet van alles. Dat maakt het ook zwaar. Je moet op heel veel terreinen thuis zijn. Dat schept verwachtingen, waaraan je niet altijd kunt voldoen. Want je bent niet opgeleid om op al die terreinen goed te kunnen functioneren."

4 . Verschuiving van taakuitoefening in het pastoraat van pastor naar troubleshooter

Voorheen lag het hoofdaccent bij pastorale begeleiding, waarbij met name het geloofsleven centraal stond (kern van zijn theologische opleiding), tegenwoordig ligt het accent meer op het oplossen van diverse psychosociale problemen van gemeenteleden.

(opvoedingstrauma's, incest, echtscheiding)

Voor het omgaan met en het oplossen van dit soort problemen, is hij niet of onvoldoende opgeleid.

J.W.Grievink (EO Visie):

"De gemakkelijke oude antwoorden voldoen niet altijd.

De dominee krijgt vaker ingewikkelde problemen in zijn kerk."

5. De arbeidssituatie is niet altijd optimaal

De predikant heeft een solitair beroep, hij is de enige professional temidden van vrijwilligers (kerkenraad + gemeenteleden), krijgt geen directe feed back van collega's of superieur.

Predikanten hebben dikwijls geen strikte functie / taakeenheden.

Timemanagement is een zeer persoonlijke zaak.

Een valkuil is dat werk en privé door elkaar gaan lopen, wat nog eens versterkt kan worden door het feit dat hij bijna altijd de werkruimte in zijn eigen huis heeft.

Drs. B.Bos (GVI):

"De vermenging van thuis en werk heeft nadelen. Pauzes kunnen zomaar langer worden. (gezellig koffie drinken, nog even een krant lezen) Inefficiënt dus. Daarnaast wordt er een groot beroep gedaan op je beschikbaarheid. Dat kan er toe leiden dat er geen verschil meer is tussen werk en privé. Als predikant werk je alleen in je studeerkamer. Er is dikwijls geen coaching door een praktijkbegeleider, ook is er geen sociale controle van een collega/medewerker. Je staat dus in een complex werkproces volledig in je uppie. Zo ontwikkel je je eigen gewoonten en dat kan heel makkelijk leiden tot vastlopen."

Bijkomende aspecten:

Maatschappelijke tendensen: individualisering, globalisering gaan ook de kerkdeur niet voorbij. De gemeente wordt mondiger, er is een hoger opleidingsniveau (de dominee is niet meer de 'enige' / één van de weinige met een hoge opleiding) en ook stellen gemeenteleden zich individualistisch op. De predikant moet een strijd (aan)voeren tegen secularisatie en vervlakking.

Ook neemt de predikant zelf nog een beeld mee van vroeger zoals hij tegen het ambt van predikant aankeek. En dat beeld strookt niet altijd met de zijn werkelijkheid nu.....

Eenzaamheid

In de gemeente krijgen veel predikanten door hun bijzondere positie weinig persoonlijke aandacht. Het komt voor dat een predikant jarenlang geen huisbezoek krijgt...

Een predikant:

" 'Kampen' raadt ons af om vrienden te hebben in de gemeente. Mijn vrouw en ik laten ons dus niet tutoyeren."

Onderzoek van Alblas:

Nog enkele cijfers uit het onderzoek van Alblas:

In de Samen-op-Wegkerken

- zijn 105 arbeidsongeschikten, waarvan ongeveer 60 predikanten om psychische redenen gestopt zijn met werken.

- ruim 50 predikanten zijn uitgeschakeld door een burnout.

- in de taken van een predikant vond men zwaar:

het pastoraat (32%) beleid bestuur en organisatie (28%), eredienst en preken (24%), de veelheid van taken (20%), catechisatie (16%), en het gebrek aan motivatie en positieve mentaliteit bij de gemeenteleden (13%).

Hoe gaan predikanten om met hun werkdruk?

Van der Leest (1997) besteedt het grootste deel van zijn boek aan deze vraag. Hij stelt de werkhouding van de predikant aan de orde.

Hij benoemt de feitelijke werkhouding: de werkhouding zoals die (bedoeld of onbedoeld) bestaat blijkens verschillende onderzoeksresultaten en meer persoonlijke observaties en de normatieve: de gewenste werkhouding zoals die kan worden afgeleid uit onze kerkelijke papieren en uit het bijbelse spreken over (gelovig) mens-zijn in een wereld waarin zonde en dood zich laten gelden. (pag. 43)

Hij sluit zijn boek af met aandacht voor de problemen die bestaan bij het zich eigen maken van een goede werkhouding. Daarnaast bezint hij zich op de vraag hoe (aanstaande) predikanten begeleid zouden kunnen worden. Hij stelt: "Daarom moet naar mijn oordeel de gezamenlijke kerken er alles aan gelegen zijn de groei van zo'n werkhouding te bevorderen. Er zijn twee momenten waarop de kerken hulp kunnen bieden: tijdens de opleiding en tijdens het predikantschap."(pag. 121)

Dit aspect wil ik verder onder de loep nemen:

Ik wil mij met name richten op een aspect van mogelijke oorzaken van het probleem, namelijk dat er te weinig begeleiding in het werk is. Zoals ik al aangaf heeft de predikant een tamelijk solitaire positie maar kan gezien het psychosociale karakter van zijn werk niet zonder de input van derden.

Zowel uit het onderzoek van GIDS (1996) als uit interviews met predikanten en begeleiders van predikanten (Gereformeerde Kerken *vrijgemaakt* en Samen-op-Wegkerken) als ook uit literatuur blijkt dat er een grote behoefte bestaat bij predikanten aan **begeleiding. Zowel begeleiding wanneer men start als predikant, als begeleiding in het vervolg van de uitoefening van het ambt. Maar welke begeleiding is nu wanneer de meest geschikte gezien de problematiek die de predikant ervaart?**

Ik bespreek in hoofdstuk 2 een aantal begeleidingsvormen en kijk in hoofdstuk 3 welke vorm van begeleiden mogelijk geschikt zou kunnen zijn en in welke situatie.

Literatuur

- Borgdorf, J. *“Een licht last?” - werkdruk ervaring bij de dominee, hoe ga je daarmee om?* Geref. Kerkblad, juni 1995
- Clowting, E. *Kerkstress?* In: Volkskrant 18 juli 2000
- Dijkema, T. *‘Nog een meldpunt’*, Geref.Kerkblad 51^e jaargang nr. 10, 1999
- Dijkema, T. *‘Dominees’*, Geref.Kerkblad 51^e jaargang nr. 20, 1999
- Grievink, J. W. *‘Predikanten zijn steeds vaker opgebrand’* Visie, 32^e jaargang nr. 34 2000
- Leest, C. v. d. *‘De stress de baas? Over weerbaarheid en werkdruk bij predikanten’* Barneveld, 1997
- Westert, J. *‘Is de dominee wel flexibel en mobiel?’*, In: het Nederlands Dagblad, 3 mei 1999
- Zomer, C. *‘Het functioneringsgesprek met de predikant’*, Krimpen aan den IJssel, 1996
- Bijlage *‘STRESS’* in Profiel NRC Handelsblad 26 augustus 1999
- ‘Werk van een predikant is geweldig zwaar’* In: Nieuwsrubriek Kerkweb 24 februari 2000
- ‘Werkdruk predikant is te hoog’* persbericht ANP Parool 24 mei 2000

Hoofdstuk 2 Vormen van begeleiden

Inleiding

2.1 Supervisie

2.2 Intervisie

2.3 Mentoring

2.4 Collegiale consultatie

2.5 Coaching

Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik een 5-tal begeleidingsvormen waarvan ik denk dat ze mogelijk een rol zouden kunnen spelen in de begeleiding van predikanten. Met behulp van die informatie wil ik in hoofdstuk 3 bekijken welke begeleidingsvorm geschikt is en zo ja in welke situatie.

2.1 Supervisie

Om meer zicht te krijgen op supervisie kan men denken aan een heel oude vorm van leren: Leren aan ervaring. In de gildentijd ging een leerling te werk bij een meester. Hij keek, deed, luisterde en vroeg en deed opnieuw. Kijk je naar die (leer/werk-)situatie dan kun je drie facetten onderscheiden die ook bij supervisie aan de orde zijn:

leren;

leren over werk;

leren in een direct contact tussen leermeester (supervisor) en leerling (supervisant).

Siegers en Haan (1988 - blz. 22) geven aan dat “supervisie zich niet richt op ambachten, maar op beroepen: werk dat wordt uitgevoerd op basis van specifieke deskundigheden. (artsen, psychologen, predikanten, mensen uit het onderwijs en maatschappelijk werk) Supervisie als didactische methode functioneert binnen beroepsopleidingen en binnen het kader van deskundigheidsbevordering. Op deze wijze is supervisie nauw verbonden met de professionalisering van de beroepen waarbinnen supervisie wordt toegepast.”

Doel en werkwijze

Wat wil men met supervisie bereiken?

Kort gezegd: leren geïntegreerd te functioneren in de uitoefening van je beroep.

Hoe kan dat doel bereikt worden door supervisie?

Door te werken binnen een bepaalde grondstructuur (1988-34, 37):

1. Er is een directe verbinding tussen de leersituatie (supervisie) en werksituatie; in de werksituatie dient de supervisant zijn beroep zelfstandig uit te oefenen;
2. Er is een regelmatige opeenvolging van werksituatie en leersituatie;
3. Er is een bepaalde minima of maxima met betrekking tot aantal bijeenkomsten, tijdsduur per bijeenkomst, frequentie en aantal deelnemers.

Doelstelling en grondstructuur zijn basisvoorwaarden voor supervisie. Als de doelstelling wel gehandhaafd wordt maar de grondstructuur niet, dan spreken we van supervisieachtige activiteiten. Uiteraard zijn er in supervisie vele werkwijzen mogelijk. Echter de **reflectie**, als specifieke manier van leren moet centraal blijven in supervisie. **Want de supervisant leert in supervisie vooral door te reflecteren op zijn eigen werkervaring.**

Leren door reflecteren is een bepaalde manier van leren. De supervisor zal er in de supervisie op gericht moeten zijn om dit soort leren bij de supervisant te bevorderen.

Daarbij speelt luisteren een heel belangrijke rol. Zier (1988, 44-45) schrijft daarover: “Het luisteren door de supervisor naar het eerste werkverhaal van de supervisant is hoe dan ook de basis voor wat verder in de supervisie gebeurt.(...) Waarom zijn vertellen en luisteren zo belangrijk? Omdat de

supervisant daardoor niet alleen aan de supervisor vertelt, maar ook naar zichzelf luistert. Eerdere nauwelijks toegelaten gevoelens en vragen komen dan naar voren. (...) De pastor hoort van zichzelf hoe onzeker hij is over zijn kunde ontredderde mensen te helpen. (..) Al pratende ontdekt de supervisant beter waar hij mee zit. Tijdens het vertellen kan de supervisant er minder makkelijk onderuit waar hij vastloopt. Niet weten, beklemmend gevoel, kortom: onzekerheid krijgen dan tijd en aandacht om er te mogen zijn. Onzekerheidsbeleving is namelijk het meest vanzelfsprekend bij een beginnende dienstverlener.”

Zo laat de supervisor de supervisant eerst de ervaring concreet maken. Regouin schrijft hierover: “Hij zal de supervisant vragen om precies te vertellen wat er gebeurde (**concretiseren**). Dan kan worden gezocht naar aanknopingspunten om van deze situatie iets te kunnen leren. We noemen dit **problematiseren**: de ervaring analyseren en eigen leerpunten herkennen.

Daarna kan de supervisant uitgenodigd worden bij zichzelf na te gaan of deze wijze van reageren op zichzelf staat of misschien wel vaker voorkomt. En of dit gedrag wellicht voor verandering in aanmerking zou moeten komen. Dit noemen we **generaliseren**.

Tot slot wordt in supervisie ook aandacht besteed aan leren evalueren. **Evalueren** is een waardeoordeel geven: wat vind je van...en waarom? Uiteraard wordt ook de supervisie zelf diverse malen geëvalueerd. Daarbij is er zowel aandacht voor wat bereikt werd als voor de manier waarop dat resultaat tot stand gekomen is (product en proces). En supervisie-evaluatie is niet af als daarna geen aandacht meer besteed zou worden aan vragen als: wat heb ik verder nog te leren naast wat ik al bereikt heb? En: hoe pak ik dat aan? (Requin 1997, 16-17)

Een ander, heel wezenlijk aspect van de supervisie is het gebeuren tijdens de supervisie zelf. Ook dat kan als bron van leermateriaal gebruikt worden. De koppeling van werk- en supervisiesituatie maakt het mogelijk verband te leggen tussen het functioneren van de supervisant in de werksituatie en in de supervisiesituatie. We noemen dit een parallel proces.

Definities

Wat is dus supervisie? Ik noem twee werkdefinities die vrij algemeen aanvaard zijn: allereerst die van Siegers en Haan uit het *Handboek supervisie*. Vervolgens de definitie zoals die door de Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen (LVSB) gehanteerd wordt.

Supervisie is een methode op het gebied van opleiding en deskundigheidsbevordering, gericht op het leren zelfstandig en integratief te functioneren in de uitoefening van een dienstverlenend beroep, waarin het doelgericht hanteren van de relatie tussen werker en anderen een belangrijke rol speelt. (Siegers en Haan)

Supervisie is een methode van opleiden en deskundigheidsbevordering voor mensgerichte beroepen waarbij methodisch handelen in interacties tussen personen een belangrijk aspect is van de beroepsuitoefening. In het kader van een opleiding is supervisie gericht op beroepsuitoefening en in het kader van deskundigheidsbevordering op verdere ontwikkeling van beroepsbekwaamheid. (LVSB)

Ervaringsleren

Binnen de supervisie wordt systematisch ervaringsleren ontwikkeld en er wordt daartoe geput uit de bronnen van de werkervaring van de supervisor en de gezamenlijke supervisie-ervaring van de supervisor en de supervisant. Het supervisiegesprek wordt een vorm van 'leren aan ervaring'.

Om duidelijk te maken wat leren aan ervaring inhoud neem ik enkele passages over uit 'Leren aan ervaring en supervisie' van H.C.I Andriessen (1975).

Andriessen stelt dat men zou kunnen zeggen dat supervisie als methode van onderwijs op basis van twee overtuigingen is ontwikkeld. De eerste is dat de ervaring die in het werken met mensen (hulpverleners) wordt opgedaan iets te leren biedt dat op geen enkele andere manier geleerd kan worden; de tweede is dat de ervaring deze lering niet cadeau doet maar verder ondervraagd moet worden wanneer zij prijs wil geven wat zij voor deze persoon aan lering in zich draagt.

"Supervisie beoogt op een bepaalde manier met de ervaringen en met het doen van supervisanten om te gaan. Ervaren, leren en doen zijn in supervisie middel om verder te komen, zij worden ondervraagd en uitgebuit. Men probeert het leren zelf in het vizier te krijgen, het te bevorderen en men probeert het handelen zo te onderzoeken dat het een bron kan worden van nieuw en vruchtbaarder handelen."

Hij verduidelijkt dan wat hij onder ervaringen bedoelt:

"- Ervaringen die iemand opdoet zonder dat hij er verder nog iets mee doet.

- Ervaringen die stelselmatig worden opgeroepen en nauwkeurig worden geregistreerd. Dit soort ervaring is met opzet zo in elkaar gezet en kan naar believen worden herhaald.

- Ervaringen waar iemand zich persoonlijk mee inlaat. Het zijn ervaringen waarop iemand antwoord geeft en wel door een reactie waarin hij de opgedane ervaring op een persoonlijke manier verwerkt. Men spreekt wel van een persoonlijke ervaring."

Organisatie

Supervisie kan gegeven worden aan een persoon, twee personen of meerdere personen.

Wanneer er aan twee personen tegelijk supervisie wordt gegeven spreken we van een *triade*. Bij supervisie aan drie of vier personen spreken we van een *groepssupervisie*. In de laatste twee situaties kan de ervaring die de supervisanten onderling uitwisselen een grote rol spelen in het leren.

Na afloop van een supervisie zitting schrijven de supervisanten een *reflectieverslag*. Dit zijn geen notulen, maar de supervisant reflecteert op datgene wat er gebeurde tijdens of naar aanleiding van het supervisieproces. Dit materiaal, eventueel aangevuld met een nieuwe casus dient als werkmateriaal voor de volgende supervisie zitting. Zo houdt het supervisieproces dus niet op bij de voordeur van de supervisor, maar werkt door bij de supervisant. Hij denkt nog eens verder door over wat er met hem gebeurde en wat hem ertoe bracht om te reageren zoals hij reageerde. Hij zou zich de vraag kunnen stellen wat hij er mee verder wil, wat hij heeft geleerd en wat hij nog heeft te leren.

Supervisie wordt volgens de richtlijnen van de L.V.S.B. gegeven in een traject van 15, soms zelfs wel eens 20 zittingen variërend van 1 – 1½ uur bij een enkele zitting tot 2 - 2½ uur voor een triade of een groepssupervisie. Er vindt meestal eerst een intake plaats. Halverwege en aan het eind van het traject wordt geëvalueerd.

2.2 Intervisie

Bij intervisie komen de deelnemers in een groep bij elkaar om aan de hand van persoonlijke leervragen samen op hun eigen functioneren te reflecteren.

Jagt en Rombout (1992) schrijven over intervisie als een variant op supervisie welke zelf ook weer vier intervisievarianten kent:

- als reactie op/vervanging van supervisie;
- als voortzetting van supervisie;
- als vorm van collegiale consultatie;
- als blijvende functie van de beroepsuitoefening

Echter na hun onderzoek naar intervisiepraktijken stellen ze wel de kritische vraag: Is intervisie intervisie als er intervisie op staat? Ze gaven daarmee aan dat er veel vragen over blijven over wat intervisie is. Wat is intervisie dan wel?

Zier (1989) vindt vijf gemeenschappelijke kenmerken:

- Intervisie
1. komt voor daar waar ook supervisie mogelijk is;
 2. is een onderneming tussen collegialen
 3. focust op de werkuitvoering;
 4. telt hoogstens vijf intervisanten;
 5. voltrekt zich in een reeks bijeenkomsten.

Als je deze kenmerken bekijkt dan gaat het er dus over dat verschillende mensen met hetzelfde beroep met elkaar spreken over dat beroep in intervisieverband. Er mag geen hiërarchische, dienstverlenende of persoonlijke relaties bestaan. Dat zou de openheid en het leren in de weg staan. Vandaar dat je kunt spreken over een groep mensen die in vrijheid en op voet van gelijkheid hun werkuitvoering met elkaar bespreken. Zij kunnen dat doen omdat vertrouwelijkheid verzekerd is. Samen stellen ze regels vast over hun functioneren in de groep.

Van belang is daarom dat we ons bewust zijn dat bepaalde relaties tussen de groepsleden onverenigbaar zijn met gezamenlijke deelname aan een intervisiegroep:

- Geen directe samenwerkingsrelatie, omdat de ander dan direct betrokken is en (mede) consultatie gaat geven.(...) Mensen die in één team werken, kunnen best met elkaar in intervisie in zoverre het gaat over hun uitvoerend werk, dat ze immers individueel doen. Maar ze kunnen in de intervisie geen ervaringen inbrengen die te maken hebben met hun functioneren als collega's onder elkaar.
- Geen hiërarchische of dienstverlenende relatie, omdat dit op gespannen voet staat met het functioneren op basis van gelijkheid.
- Geen persoonlijke relatie, omdat dit de noodzakelijke functionele relatie tussen intervisanten kan ondermijnen.

Jagt en Rombout (1992) pleiten wel voor het maken van afspraken, het stellen van doelen en het maken van een contract. Ook moet duidelijk zijn of men voor bepaalde of onbepaalde tijd wil samen komen. Het lijkt dus in veel op supervisie. Vandaar dat hun vraag (en ook die van mij!) is: "redeneren we bij intervisie niet te veel naar analogie van supervisie?"

Tenslotte: Wie kan glaszuiver de grenzen trekken tussen intervisie en andere begeleidingsvormen?

2.3 Mentoring

De basisideeën rondom mentoring zijn al zeer oud en uiterst krachtig gebleken. In diverse publicaties wordt de oorsprong van de term aangehaald, die in de Griekse Oudheid ligt. Veelvuldig wordt verwezen naar de oude, bejaarde en wijze man – Mentor genaamd – uit de Odyssee, die de zoon van Odysseus (Telemachos) voorzag van wijze raad, coaching en advies en die hem leidde door de vele gevaren. Minder bekend is dat Mentor een personificatie is van de godin Athene op aarde. Het woord ‘mentor’ heeft naar aanleiding van deze mythe de betekenis gekregen van mannelijke of vrouwelijke helper, goede vriend, wijze, raadgever en begeleider (Lazeron, 1994; Van Wijngaarden, 1996). Kenmerkend voor het verhaal van de Odyssee is, dat Mentor er voor zorgt dat het avontuur uiteindelijk voor de hoofdpersonen goed afloopt. Mentor doet dit niet door hun de overwinning te schenken, maar door de omstandigheden te creëren waaronder Telemachos en Odysseus alle gevaren kunnen overwinnen. De kracht van dit verhaal zit in het feit dat een mentor niet het werk van de pupil overneemt maar vanaf de zijlijn toekijkt en, waar nodig, aanmoedigt, raad geeft en de eigen krachten van de pupil activeert. (Vaessen 1998)

Het Nederlands Mentoring Platform schrijft in haar nieuwsbrief van maart 1998 over mentoring:

“Mentoring is een vorm van begeleiding die voor heel verschillende doeleinden wordt ingezet.

Kenmerkend voor deze vorm van begeleiden is dat er altijd sprake is van een relatie die op basis van vrijwilligheid wordt aangegaan door een ervaren en kundig mentor en een minder ervaren of kundige deelnemer aan het mentorprogramma. De deelnemer leert van de mentor en ontwikkelt zo gewenste competenties.

Bij mentoring worden wederzijdse afspraken gemaakt tussen mentor en leerder om via bewuste acties (bijvoorbeeld gesprekken, samenwerken en doorverwijzen) de persoonlijke groei en de individuele ontwikkeling van de leerder te ondersteunen. De mentor is degene die ervaring overdraagt, de leerder is degene die persoonlijk groei wil doormaken.

Voorwaarden die een rol spelen bij het opzetten van effectieve mentorrelaties zijn:

- er is een duidelijke behoefte in de organisatie
- de leerbehoefte van de leerder is vastgesteld
- er zijn afspraken tussen de leerder, de mentor en de chef gemaakt
- mentoren worden aan de hand van vastgestelde criteria geselecteerd
- er is een mentorprogramma met een coördinator die het mentorprogramma ondersteunt en die zorgt voor evaluatie en terugkoppeling naar de organisatie
- de mentor is niet de directe chef van de leerder

Coaching ten opzichte van mentoring

Het grote verschil tussen mentoring en coaching zit met name in de persoon van mentor en coach: De mentor is een ervaren deskundige collega, terwijl een coach meestal iemand is binnen de organisatie van de leerder. (dikwijls, maar niet per definitie, verantwoordelijk voor werkresultaten van de leerder)

Een coach (de eigen leidinggevende) helpt de mogelijkheden van de leerneer ontwikkelen door hem systematisch geplande taken te geven die in moeilijkheidsgraad oplopen. Regelmatig wordt via counseling- en beoordelingsgesprekken feedback op het functioneren van de leerneer gegeven. Een mentor acteert slechts op verzoek van de leerneer. Dat geeft hem de mogelijkheid afstand te houden tot de operationele uitvoering van werkzaamheden. Hij kan zich concentreren op datgene wat de leerneer wil leren of nodig heeft om effectiever te operen. Een coach stuurt dus meer op korte termijnresultaten dan de mentor.

Waarom een mentorprogramma

Een mentorprogramma kan volgens het Nederlands Mentoring Platform om een aantal redenen worden opgezet. De belangrijkste zijn:

- onvrede met het instapniveau van de nieuwe medewerkers
- kennis en vaardigheden zijn onvoldoende toepasbaar
- invullen van de kloof tussen de theorie op scholen en de dagelijkse werkpraktijk van organisaties
- onvoldoende resultaten van traditionele opleidingen en trainingen
- begeleiden van medewerkers waarvan de functie-inhoud sterk verandert
- ondersteunen van minderheden (cross cultural- en cross gender-samenwerking)
- snellere resultaten behalen bij medewerkers die moeite hebben gestelde eisen of gestelde doelente realiseren
- bevestigen van het feit dat er niet meer zoiets is als een 'gemiddelde werknemer'. Medewerkers hebben een eigen individuele manier van ontwikkelen en moeten zeer diverse zaken leren
- ontwikkelen van een nieuwe generatie medewerkers met het oog op de vergrijzing
- koesteren van uitzonderlijk begaafde en getalenteerde medewerkers
- behoefte aan managers met vaardigheden op het terrein van motiveren, confronteren, enzovoort
- in het kader van management development: ondersteunen van nieuwe leidinggevend (een vaardige 'technet' of goede docent is nog geen vaardige manager)
- zorgdragen dat bestaande waarden en normen in een organisatie vastgehouden en overgedragen worden.

Wat levert mentoring op

Volgens het Nederlands Mentoring Platform worden de volgende winstpunten door organisaties die mentorprogramma's opzetten doorgaans genoemd:

- de aanpassing na indiensttreding van nieuwe medewerkers neemt toe
- voor jonge mensen is een organisatie met mentorprogramma's aantrekkelijk
- productiviteit en efficiëntie nemen toe
- mentorprogramma's leveren meer maatwerk en kennen lagere kosten dan een cursus
- toename van motivatie
- overdracht van organisatiecultuur
- ontwikkeling van leiderschap
- verbetering van de interne communicatie

2.4 Collegiale consultatie

Bij collegiale consultatie leren collega-predikanten van elkaars praktijkervaringen en ondersteunen ze elkaar bij het oplossen van problemen in de dagelijkse praktijk.

Siegers en Haan schrijven hierover: "Het is een wederzijds gebeuren: je krijgt het, maar je geeft het ook. Het kenmerkt zich onder andere door de volgende punten:

- het consult wordt alleen gegeven op verzoek van de consultvrager;
- het staat de consultvrager vrij het advies al dan niet op te volgen;
- consultatie gaat uit van de gelijkheid tussen consultvrager en consultgever
- het consultcontact is tijdgebonden.

Collegiale consultatie is het stellen van vragen als middel tot probleemverheldering. De nadruk ligt niet op het aanreiken van een oplossing, maar het stimuleren van de hulpvrager om zijn gedachten te ordenen, vooroordelen expliciet te maken en openingen te zoeken naar andere gedachtegangen dan die hij als vanzelfsprekend aanneemt.

De inhoud van consultatie wordt niet bepaald door meerdere kennis, ervaring of wijsheid van degene die geraadpleegd wordt. Daarin verschilt consultatie van 'het geven van een consult', waarbij het meestal wel gaat om het geven van een deskundig oordeel.

De term consultatie wordt o.a. gebruikt in de welzijnssector en ook in de gezondheidszorg. De inhoud kan nogal verschillen. In de professionele wereld staat consult voor raadpleging. Het accent ligt vooral op het advies van een deskundige. In de geestelijke gezondheidszorg en maatschappelijk werk wordt consultatie gebruikt als middel om kennis van een meer deskundige op een bepaald terrein over te dragen aan een minder deskundige of gespecialiseerde hulpverlener. Aanleiding daartoe is altijd een werkprobleem dat de consultvrager zelf heeft met een cliënt of cliëntsysteem. Het komt dus in de praktijk neer op raadpleging van een specialist, waarbij de laatste niet in de eerste plaats een recept geeft maar hulp biedt om het desbetreffende geval te analyseren. Leren staat hierbij meestal niet voorop, al is het vaak wel een bewust nagestreefd neven doel.

Hierin verschilt consultatie in het algemeen van supervisie. Bij supervisie staat het leren voorop: het is in de eerste plaats een didactische werkvorm waarin praktijksituaties worden doorgesproken om de mogelijkheden van de supervisor tot persoonlijk handelen te verruimen.

Supervisie als leermiddel dat gericht is op persoonlijk leren vergt een duurzame relatie tussen supervisor en supervisee. Consult kan eenmalig zijn. Consultatie kan zowel eenmalig zijn als meer gesprekken omvatten.

Voor consultatie kunnen de volgende punten centraal staan:

Alles draait om het door de consultvrager (degene die een probleem inbrengt) aan de orde gestelde werkprobleem. Doel is verheldering ervan ter wille van het vinden van mogelijkheden tot oplossing. De consultvrager blijft steeds zelf verantwoordelijk voor wat hij als probleem wil zien en voor keuzen ten aanzien van probleemformulering en -oplossing.

De *relatie* van consultgever en -vrager is er niet in de eerste plaats een van probleemoplosser tot probleemsteller, niet van meer tot minder deskundig, maar *van twee gesprekspartners die niet hetzelfde behoeven te denken, te kunnen en te willen*. Uiteraard kan er wel een probleem op te lossen zijn, maar de ene keer is persoon A de consultvrager en persoon B consultgever en de andere keer andersom. Dit wisselt dus.

In het gesprek wordt gestreefd naar systematiek in probleemoplossing en gespreksvoering. Het is vooral op deze twee punten dat de consultgever invloed uitoefent.

2.5 Coaching

Wat is coaching?

Deze term wordt door velen gebruikt wanneer zij spreken over een bepaalde vorm van begeleiding of ondersteuning. Ook in de literatuur zijn vele definities gegeven. Ik geef er een paar door, en maak daarbij gebruik van een publicatie van Paffen:

Coaching is een stijl van begeleiden die zich richt op 'het ontsluiten van potentieel van mensen om op die manier een maximum aan prestaties te realiseren'. (Whitemore, 1992)

Tyson(1985) definieert coaching als 'het helpen van een ondergeschikte zich te ontwikkelen binnen een bepaalde taakomgeving met als oogmerk de persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren'.

Een derde omschrijving is van Kirkpatrick (1982): 'coaching is met behulp van doelen en plannen toekomstgericht bezig zijn met ondergeschikten, zodanig dat zij continu ervaring opdoen, dat nieuwe eisen worden gesteld qua toepassing van probleemoplossende vaardigheden en vindingrijkheid en vooral dat de persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd'.

Een coach kan omschreven worden als iemand 'die als een partner voor een ander fungeert en die de betreffende persoon of het betreffende team helpt eerdere niveaus van prestaties te verbeteren' (Evered & Selman, 1988).

"Coaching is de sleutel tot verbetering van de prestaties van je mensen, je organisatie en jezelf." zegt Max Landsberg (1999). Hij gebruikt als werkdefinitie van coaching: "Het doel van coachen is het verbeteren van de prestaties en leermogelijkheden van anderen. Feedback is er een onderdeel van, maar er komen ook andere vaardigheden bij kijken, zoals motiveren, het stellen van de juiste vragen en het bewust afstemmen van jouw managementstijl op de bereidheid van de gecoachte persoon om een bepaalde taak te ondernemen. De basis ervan is dat mensen door dynamische interactie worden geholpen zichzelf te helpen – dit in tegenstelling tot eenrichtingsverkeer zoals stellen of instructies geven."

Willem Verhoeven (1998) schrijft over coaching: "Wanneer je in het woordenboek kijkt bij de term 'coach' dan vind je omschrijvingen als trainer, instructeur, helper, repetitor. Een coach, volgens de gangbare definities is iemand die individuele spelers (of een team van spelers) instrueert, traint en begeleidt in een bepaalde activiteit. (...) Coaching wordt in de sport, net zo goed als in het bedrijfsleven vaak ingevuld vanuit gedachten van bovenschikking en onderschikking. De coach weet hoe het moet, hij draagt die kennis over aan de spelers, hij laat ze oefeningen doen en geeft terugkoppeling omtrent de juistheid van hun gedrag." Hij voert dan Johan Cruijff op als zo'n

schoolvoorbeeld van iemand die het beste van zichzelf in anderen wil leggen. Hij is er echter niet op gericht het beste uit de ander te halen. Cruiff zei ooit tegen Ben de Graaf: "Als ik meega naar Amerika, geldt er maar één wet: die van mij..... Wat spelers te vertellen hebben interesseert mij geen bal. Een voetballer moet zijn werk doen en verder zijn mond houden. Zijn mening is totaal onbelangrijk". Maar, zegt Verhoeven: "Wanneer wij het over coaching hebben, dan is het veelmeer vanuit de gedachte van evenwaardigheid. Managers en medewerkers zijn partners op de werkplek, die beide hun eigen specifieke inbreng hebben om een gezamenlijk eindresultaat te bereiken." Hij geeft aan dat coaching wel vraagt om 'evenwaardigheid'. "Coaching gebeurt in een relatie tussen evenwaardige zelfsturende individuen en is daarmee in alle relaties aan de orde. Je coacht je medewerkers, maar ook je baas, en ook je collega's. Je maakt afspraken over de te leveren prestaties en ondersteunt elkaar zo goed mogelijke resultaten te behalen.

Let wel, evenwaardigheid is geen gelijkheid. Het gaat er juist om de verschillende kwaliteiten die mensen hebben optimaal te benutten." Zo is coaching voor hem wel gericht op ontwikkeling van individuen en teams, maar wel met het oog op prestatieverbetering. Die dimensie is voor hem heel essentieel! Er moet resultaat zijn, het moet ergens toe leiden. Vandaar dat hij het ook van essentieel belang vindt dat er gewerkt wordt met concrete doelstellingen. En dan niet met doelen vastgesteld en opgelegd door het hogere niveau, maar doelen die men zelf stelt! Dat werkt veel meer motiverend. En zijn ervaring is dat door de bank genomen deze eigen doelen absoluut niet minder ambitieus zijn dan die de leiding geneigd zou zijn op te leggen.

Verhoeven (1993) noemt als sleutelbegrippen van coaching 'machtigen en zelfsturing'. Machtigen verwijst naar delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden om beslissingen te nemen, een stijl gericht op het bevorderen van initiatief en creativiteit. Zelfsturing verwijst naar eigen verantwoordelijkheid, autonomie, self-management, vrijheid in gebondenheid en commitment aan doelen.

Twee centrale begrippen achter coaching zijn volgens Whitemore (1992) 'verantwoordelijkheid' en 'bewustzijn'. Bewustzijn refereert daarbij aan een helder beeld over wat er om de persoon heen gebeurt door het verzamelen aan relevante informatie en het vermogen te bepalen wat relevant is. Beide indelingen gaan volgens Parren over de psychologische instelling van de persoon die gecoacht wordt. "Bij coaching worden eigen verantwoordelijkheid en zelfmanagement in grote mate benadrukt. Tevens gaat het om het stimuleren van leren door ervaring, begeleiden bij het reflecteren op die ervaring en bijstellen van het eigen handelen. Actief experimenteren en zelfsturing wordt benadrukt en niet al te zeer ondermijnd door mensen veel inhoudelijke adviezen te geven. Evenzo wordt bewustzijn van resultaten van het eigen handelen niet ondermijnd door mensen te vertellen wat de resultaten van het gekozen pad zijn."

Bij coachen gaat het met andere woorden om een aanpak gericht op doen leren aan ervaringen en ondersteunen van dit leerproces. 'Het scheppen van verantwoordelijkheid en bewustzijn bij de medewerker is de belangrijkste voorwaarde voor betrokkenheid bij het werk, groei en prestaties'. (Whitemore, 1992)

Om daartoe te komen moet je als coach wel de kunst verstaan van het vragen stellen. Verhoeven (1996) heeft daar een publicatie aan gewijd. Van belang is te weten dat je als coach niet zozeer instrueert of de antwoorden geeft maar de ander vragen stelt om hem zo aan het denken te zetten. Je

krijgt als coach dan inzicht in de mate waarin de medewerker alle aspecten van een probleem overziet en je krijgt een beter inzicht in hetgeen de medewerker gaat doen.

Wat maakt iemand tot een goede coach? Wanneer je gewóón doet, authentiek. Dan heb je identiteit en zeggingskracht. Medewerkers hebben feilloos in de gaten waar woord en daad niet in overeenstemming zijn. Geef het goede voorbeeld. Dat voorbeeld levert een belangrijke gedragsnorm voor de medewerkers.

Paffen citeert Orth, Wilkinson & Benfari (1986) als hij basisvaardigheden noemt voor een goede coach:

1. het observeren en analyseren van prestaties en gedrag;
2. counselen (onder meer interviewen en luisteren);
3. op de juiste wijze feedback geven op prestaties;
4. het formuleren van goede doelen.

In het volgende overzicht heb ik de begeleidingsvormen kort omschreven:

VORM	OMSCHRIJVING
Supervisie	Supervisie is een vorm van professionele begeleiding waarbij een persoon onder leiding van een deskundige in een leerproces reflecteert op het eigen beroepsmatig handelen
Intervisie	Bij intervisie komen collega's in een groep bij elkaar om aan de hand van persoonlijke leervragen samen op hun eigen functioneren te reflecteren
Mentor	Een mentor is een ervaren, meestal oudere collega die de begeleide persoon helpt bij het professioneel functioneren op de langere termijn
Collegiale consultatie	Bij collegiale consultatie leren collega's van elkaars praktijkervaringen en ondersteunen ze elkaar bij het oplossen van problemen in de dagelijkse praktijk
Coach	Een coach begeleidt een persoon bij het aanleren van specifieke vaardigheden met behulp van feedback

Literatuur:

- Evered, R.D. & J.C.Selman *Coaching and the art of management*. Organizational Dynamics, 1992
- Jagt, N. en Rombout, T. 'Wat heet intervisie?' Een klein onderzoek. In: Supervisie in opleiding en beroep, 9 - 1992
- Kirkpatrick, D.L. *How to improve performance through appraisal and coaching*. AMACOM, 1982
- Landsberg, M. *De TAO van het coachen*, Academic Service, Schoonhoven 1999
- Lazeron, A.H. *Mentoring en coaching, wat, hoe en waarom?* In C. Smit & J. Kessels (red.) *Mentoring en coaching, capita selecta deel 19. Opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen 1994;
- Paffen, drs.P. *Coaching voor managers* in Handboek Effectief Opleiden 2/55
- Regouin, W *Supervisie. Gids voor supervisanten*. Van Gorcum & Comp. B.V. Assen 1997
- Siegers, F. en D.Haan *Handboek Supervisie*, Alphen a/d Rijn 1988 (2^e herziene druk)
- Stevens, Jef *Intervisie in het pastorale veld*, Supervisie in opleiding en beroep, negende jaargang nummer 3 - 1992
- Tyson, L.A. *Coaching*. Uit: W.R.Tracy. Human Resources Management and Development Handbook. AMACOM, 1985
- Vaessen, K. e.a. *Tutoring en mentoring een klassieke methodiek in een moderne context*. Sardes, Utrecht 1998
- Verhoeven, W *De manager als coach*, Nelissen b.v., Baarn 1993
- Verhoeven, W *De kunst van het vragen stellen*, Nelissen b.v., Baarn 1996
- Verhoeven, W. & IJsselsteijn.H: *25 tips voor coaching*, Associatie voor coaching, Aarle-Rixtel, 1998
- Vermaas, J & Whitmore, *Coaching for performance*. A practical guide to growing your own skills. London, Nicholas Brealey Publishing, 1992
- Wiersma, H. *Het succes van personeelsbegeleiding*, in Forum, zesde jaargang nr. 3
- Van Wijngaarden, C. Mentoring: 'talentmanagement' van de toekomst? In: Meso, 16, 90, 210, 1996
- Zier, H *Opmerkingen over intervisie, Supervisor worden, supervisor blijven*. VO-cahier no. 3, Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, 1989

Hoofdstuk 3 Toepassing van diverse vormen van begeleiding van predikanten.

Inleiding

In de situatieschets van hoofdstuk 1 stond de problematiek van de werksituatie van predikanten centraal. Daarbij volgde de conclusie dat begeleiding in het werk een goede remedie zou zijn tegen de genoemde burnout en overwerktheid.

In dit komende hoofdstuk wil ik vanuit die problematiek aangeven welke vormen van begeleiding (beschreven in hoofdstuk 2) effectief zijn in welke situatie.

Tevens geef ik aan wat de huidige ontwikkelingen zijn op het gebied van werkbegeleiding, met name in de SOW –kerken en de Gereformeerde Kerken *vrijgemaakt*.

Begeleidingsvormen

3.1 Supervisie

3.2 Intervisie

3.3 Mentoring

3.4 Collegiale consultatie

3.5 Coaching

3.1 Wat kan supervisie betekenen voor predikanten?

Ik heb in hoofdstuk 1 vijf min of meer algemene oorzaken genoemd die een rol kunnen spelen bij vastlopen van predikanten. Ik wil in deze paragraaf over de betekenis van supervisie als begeleidingsvorm voor predikanten die vijf oorzaken afzonderlijk belichten.

1. Onvoldoende zelfinzicht en zelfkennis

Ik heb aangegeven dat één van de oorzaken van het vastlopen van predikanten gelegen is in het feit dat **zelfkennis en zelfinzicht onvoldoende ontwikkeld** zijn. Vanzelfsprekend heeft een ieder zijn gevoelens, emoties en ervaringen. Echter men mist vaak het vermogen om *bewust* hiermee om te gaan. Hierdoor loopt men mentaal ‘vast’. Met name komt dit tot uiting wanneer de predikant geconfronteerd wordt met complexe psychosociale problemen. Deze twee kwaliteiten (of moet ik spreken van vaardigheden?) zijn van groot belang in het functioneren van de predikant.

Ik heb gezien dat dit eigenlijk steeds weer in meer of mindere mate een rol speelt bij de problematieken die ik aangeef als oorzaken van uitval van predikanten. **En juist supervisie houdt zich bezig met het ontwikkelen van dat zelfinzicht en die zelfkennis. In supervisie leert de supervisant zich bewust te zijn van alle aspecten van zijn persoonlijkheid en die te integreren tot een zelfbewust handelen. Dat wordt dan toegespitst op zijn eigen beroepsuitoefening, zodat hij leert geïntegreerd te functioneren. Hij leert, door inzicht, training en ervaring, om in het werk de eigen persoon tot zijn recht te laten komen.**

Een goede **beroepshouding** is dus noodzakelijk. Het blijkt dat iedere predikant wel over een bepaalde grondhouding beschikt: hij handelt, net als ieder mens op basis van bepaalde gevoelens, emoties, gedachten, attitudes waarden en normen. Echter het ontbreekt hem dikwijls aan een goede beroepshouding: hij moet leren om zich *bewust* te worden van zijn grondhouding om deze te kunnen vertalen naar en verder te ontwikkelen naar de *gewenste* beroepshouding. Uit mijn gesprekken met hen en uit de literatuur blijkt dat hij zich wel een *idee* kan vormen van een mogelijke beroepshouding maar dat het hem dikwijls ontbreekt aan het zelfinzicht en de zelfkennis die nodig zijn om optimaal te kunnen functioneren in dit werkveld. En op dat punt kan hij in supervisie weer leren.

2. Onduidelijkheid over het takenpakket

Niet de onduidelijkheid op zich, maar de manier waarop de predikant hiermee omgaat is te leren in supervisie. Veel predikanten denken dat ze voor alle activiteiten die genoemd worden in het algemene takenpakket verantwoordelijk zijn. Sommigen voelen zich overal voor verantwoordelijk. (Messias-syndroom). Maar wat maakt dat een predikant zich overal verantwoordelijk voor voelt? Wat zegt het over de predikant dat hij geen 'nee' durft te zeggen tegen bepaalde taken? Of dat hij niet bespreekbaar durft te maken dat hij het wel heel erg druk heeft? In supervisie kan hij daarin geschoold worden door samen te gaan kijken naar wat er met hem gebeurt wanneer hij voor een taak staat en er eigenlijk geen ruimte voor heeft. Reflecteren op zijn eigen functioneren. Door zich de vraag te stellen: "Wat wil ik?" Door nieuwe ervaringen op te doen en uiteindelijk zijn eigen persoon tot zijn recht te laten komen.

Een voorbeeld:

Een predikant merkt dat er door zijn kerkenraadsleden verschillende verwachtingen zijn van zijn werkzaamheden. Er staat echter niets concreet beschreven. Hij durft dit niet te bespreken, voelt zich steeds meer onzeker, gaat keihard aan het werk om aan al de verwachtingen te voldoen, maar het leidt alleen maar tot spanning en het geeft hem het gevoel dat hij niet geschikt is voor zijn werk. Het ontbreekt hem aan zelfinzicht en zelfkennis en is niet assertief genoeg om adequaat te reageren op wat hem in de kerkenraad overkomt. Supervisie kan hem daarin scholen.

3. Sterke toename van het aantal aandachtsgebieden in het werkveld

Ook allerlei zaken op psychologisch gebied vragen de aandacht van de predikant. Hij krijgt in zijn pastoraat te maken met bijvoorbeeld relatieproblemen, geloofsdepressies, trauma – en rouwverwerking. Zaken waarbij hij ook nadrukkelijk met zijn eigen persoon wordt geconfronteerd. Hoe reageer je in dergelijke situaties en wat doet het je als predikant wanneer je bijvoorbeeld iemand moet troosten die zijn vader verloren heeft, waardoor je op dat moment met je eigen verdriet en gemis wordt geconfronteerd?

Zoals ik al aangaf in hoofdstuk 2.1, draait het in supervisie om het leerproces waarbij men reflecteert op het beroepsmatig handelen. Deze reflectie leidt tot zelfinzicht en zelfkennis. Als predikant neem je je eigen persoon mee in een pastorale relatie. Hoe kun je gepaste afstand houden en toch zeer nabij zijn? Anders gezegd, hoe kun je professioneel handelen? Supervisie kan de predikant daarin scholen.

4. Verschuiving van taakuitoefening in het pastoraat van pastor naar trouble-shooter

Ik heb aangegeven dat het accent van de pastorale begeleiding tegenwoordig meer ligt in het oplossen van psychosociale problemen bij gemeenteleden en dat de predikant daar niet of onvoldoende voor is opgeleid. Toch wordt hij er mee geconfronteerd en wordt er een antwoord van

hem verwacht. Hoe ga je daar mee om? In supervisie leer je je eigen mogelijkheden en beperkingen onderkennen.

Een voorbeeld: Mevrouw A. heeft veel moeite met de verwerking van haar incestverleden. Zij roept de hulp in van de predikant en verwacht eigenlijk dat hij als predikant haar wel zal kunnen helpen bij het oplossen van haar probleem. In supervisie leert de predikant om bij een dergelijke hulpvraag de grenzen van het pastoraat en zijn eigen mogelijkheden te onderkennen en de hulpvrager tijdig door te verwijzen.

5. De arbeidssituatie is niet altijd optimaal

Ik heb geschreven dat de predikant een solitair beroep heeft: hij krijgt geen directe feedback van collega's, superieur of kerkenraadsleden. Ook zijn er dikwijls geen strikte functie / taakeenheden. Hoe ga je hiermee om als predikant? Een aantal geïnterviewde predikanten vond het heerlijk zoveel vrijheid. Maar een veel groter aantal had hier grote moeite mee. Het is ook mijn ervaring als supervisor en die van geïnterviewde supervisors dat predikanten juist het omgaan met de onzekerheden als heel zwaar ervaren: functioneer ik wel goed, voldoe ik wel aan de verwachtingen van de gemeente? Voor veel predikanten is het niet mogelijk om op basis van gelijkheid en in wederzijds vertrouwen regelmatig een facet van het werk door te spreken. (zoals dat bijvoorbeeld kan gebeuren in intervisie en collegiale consultatie) Hoe ga je dan om met de vragen die je hebt over je eigen functioneren en wie helpt je te leren van de opgedane ervaringen? Supervisie kan je daarin scholen!

Waar gaat het dus om?

De predikant die al een aantal jaren in functie is heeft op alle fronten van het werk ervaringen opgedaan. Wanneer hij in supervisie gaat en reflecteert op zijn eigen functioneren, dan biedt hem dat de mogelijkheid te leren van zijn ervaringen. En dat is dan niet alleen het spontane leren wat al werkende verworven wordt. Bij leren aan ervaring door supervisie gaat het vooral om een **stilstaan** bij bepaalde ervaringen, om een bewust, gericht en systematisch ondervragen van die ervaringen, waardoor juist meer geleerd kan worden. Het spontane leren heeft met andere woorden zijn grenzen. Aan een aantal ervaringen dient uitdrukkelijk reflectie gekoppeld, willen we er wijzer van worden. En dit gebeurt precies in georganiseerde leersituaties, waar sprake is van intentioneel leren. Hiervoor hebben we meestal anderen nodig.

Het **doel** is uiteindelijk dat de predikant optimaler gaat functioneren en dat hij minder kans heeft op vastlopen.

Anders gezegd: **ik denk dat door te leren aan ervaring een predikant nog meer tot zijn recht kan komen en al de mogelijkheden die hij heeft gekregen van zijn Schepper ook kan exploreren in plaats van te exploderen. Want in een dienstverlenend beroep als predikant ben je zelf instrument in het werk, in de samenwerking en de ontmoeting met de ander.**

Tenslotte

Ik ben van het volgende overtuigd geraakt: *wacht niet met supervisie tot je vastgelopen bent of een burnout hebt, maar werk preventief! Gebruik supervisie niet pas als een therapie, maar ontdek dat je door **supervisie** ten eerste **je mogelijkheden leert benutten en uitbreiden**. Als tweede*

*supervisiedoel kun je noemen dat je **je zelfsturend vermogen leert vergroten, zodat je je 'interne supervisor' ontwikkelt en met een lerende en zoekende houding in je werk staat en blijft staan.***

De supervisie is daarnaast een uitstekende leerschool om na een supervisietraject deel te nemen aan een intervisiegroep.

Supervisie tijdens de predikantenopleiding

Ik vind het noodzakelijk dat predikanten al tijdens hun opleiding de eerste stappen zetten naar een goede werkhouding. Mijns inziens zou supervisie deel moeten uitmaken van het totale doctoraal-curriculum van de theologiestudie. Met name een intensieve supervisie in de stageperiode, waardoor de stagiair geholpen wordt om vruchtbaar op z'n stage-ervaringen te reflecteren en om die ervaringen te integreren in de theorie van de opleiding, is onontbeerlijk, omdat in een dienstverlenend beroep als predikant de persoon zelf instrument is in het werk, in de samenwerking en de ontmoeting met de ander.

Onder de door mij geïnterviewde predikanten waren de meningen daarover overigens verdeeld.

Sommige predikanten, die zelf geen opleidingssupervisie hebben gehad, vonden supervisie pas zinvol wanneer ze een aantal jaren aan het werk waren en de pendel met het beroep hadden.

Anderen gaven aan het als een gemis te ervaren dat ze nog geen supervisie hebben gehad.

Mijn ervaring met supervisie aan studenten is dat de studenten die in de stageperiode een (eerste?) ervaring met het beroepenveld opdoen de mogelijkheid krijgen direct te reflecteren op hun eigen functioneren. En dat hebben ze nodig! Want juist in zo'n eerste periode kun je al behoorlijk geconfronteerd worden met je eigen handelen. Supervisie ondersteunt het proces van ontwikkelen van de beroepshouding.

Tevens wordt door de verplichting van supervisie de student geleerd dat reflecteren op je persoonlijk functioneren een heel normale zaak is wat gewoon hoort bij een beroep als predikant. Op dit punt hebben opleidingen als bijvoorbeeld Hoger Beroeps Opleiding Verpleegkunde, Sociaal Juridische Dienstverlening en Pedagogische Academie Basis Onderwijs al een jarenlange ervaring.

In de Samen-op-Weg-kerken krijgen de beginnende predikanten geen supervisie, maar wel verplichte werkbegeleiding wanneer ze de pastorie in gaan. Daarna hebben ze regelmatig een verplichte nascholing van zeven weken, waar aandacht besteed wordt aan reflectie op eigen functioneren.

Gelukkig krijgt op de Theologische Universiteit van Kampen de persoonlijkheidsvorming van de studenten steeds meer aandacht. In de eerste drie studie jaren wordt er naast theorievorming onder andere ook in gesprekken aandacht besteed aan hoe een student is als persoon in het brede scala van het pastorale werk. Ook op terugkomdagen tijdens een stageperiode in het 6^e jaar worden er gesprekken gevoerd met deskundigen van het Gereformeerd Vormings Instituut.

De Theologische Universiteit Kampen kent helaas dus nog geen opleidingssupervisie!

Organisatie opleidingssupervisie

Wanneer de theologische universiteit zou besluiten opleidingssupervisie in te voeren dan zal ook een belangrijk discussiepunt moeten zijn: Wie treden er op als supervisor? Zijn dat daartoe opgeleide docenten, die ook in een ander vak dezelfde studenten doceert en beoordeeld? Of wordt er gekozen voor externe supervisors? En hoe zit het met het beoordelen en sanctioneren van de supervisie? Zij vinden doorgaans plaats in termen van door de desbetreffende opleiding gestelde (aan het desbetreffende beroepsprofiel ontleende) beoordelingscriteria. Maar hoe ziet het beroepsprofiel van

‘de predikant uit Kampen’ eruit? (Ik heb begrepen dat men momenteel bezig is met de ontwikkeling hiervan)

3.2 Wat zou intervisie kunnen betekenen voor predikanten

"Om pastoraal werkenden in staat te stellen kwaliteit te blijven leveren, dienen zij op vele wijze ondersteund te worden. Zij moeten echter ook zelf kiezen voor kwaliteit in hun pastorale werk. Levenslang leren hoort er dan alleszins bij, zeker in deze tijd, in een complexe en snel veranderende leefwereld en pastorale werkcontext. Blijven lezen en studeren dus, maar natuurlijk ook al doende leren, aan ervaring. Intervisie zou een heel goede leerweg kunnen zijn." Dit schreef Jef Stevens in 1992 in een artikel *'Intervisie in het pastorale veld. Een leerweg als geen andere.'*

Hij schreef dit vanuit zijn jarenlange ervaring met intervisiegroepen. Als educatief medewerker van het Centrum voor Christelijk Vormingswerk was hij betrokken bij de voortgezette pastorale vorming in de Vlaamse bisdommen.

Zo gaat het bij intervisie -zoals al eerder beschreven- allereerst en nadrukkelijk om het leren aan ervaring. Voorwaarde is dat een ieder lid van de intervisiegroep dit geleerd heeft tijdens zijn eigen supervisietraject. Met name bij hantering van die complexe psychosociale problematieken waarbij de predikant als hulpverlener nauw betrokken kan raken, is intervisie een uitstekend middel om het hoofd te bieden aan het persoonlijk 'vastlopen'. Hij leert om stelselmatig met zijn collega's te reflecteren op zijn eigen handelen en op het handelen van die ander.

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven, is één van de mogelijke oorzaken van het vastlopen dat de predikant een solitaire positie heeft binnen zijn gemeente. Intervisie kan zodoende de predikant in zijn positie steunen, door het intensieve, interactieve contact met 'lotgenoten'. Zodoende leert hij om de problemen die op zijn weg geplaatst worden te relativeren en te abstraheren.

Vanuit die ervaring denk ik dat het noodzakelijk is dat alle predikanten eerst een supervisietraject ingaan en daarna in een intervisiegroep verder gaan.

Ook predikanten die ik geïnterviewd heb spraken enthousiast over intervisie. Het is voor hen ook een plaats waar ze hun verhaal kwijt kunnen, waar naar hen geluisterd wordt en waar ze ook begrepen worden! En in die relatie, waar vertrouwelijkheid, veiligheid en openheid nadrukkelijk aanwezig zijn is er plaats voor samen delen, er eens van een andere kant naar kijken, even alles stil zetten. En dat is voor hen van grote waarde!

3.3 Mentoring

Mentoring voor beginnende predikanten

Het werk van een predikant beweegt zich over veel verschillende terreinen. Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 1 kan een predikant vastlopen, omdat hij te maken krijgt met **taakgebieden** waar hij onvoldoende in is geschoold. Ook hebben veel gemeenten geen **concrete taakomschrijving** voor de predikant. De jonge predikant moet zich hierin toch een weg vinden. Dit is niet altijd even gemakkelijk,

want de verwachtingen van de gemeente komen niet altijd overeen met zijn eigen ideeën. Het is daarom noodzakelijk dat een beginnende predikant heel praktisch begeleid wordt aan het begin van zijn loopbaan. Deze begeleiding kan naar mijn oordeel het beste gedaan worden door een ervaren en getrainde mentor-predikant. Bij hem kan de jonge onervaren predikant terecht met al zijn praktische vragen, zowel op het vlak van zijn werk in de plaatselijke gemeente als zaken die aan de orde zijn op de vergaderingen van de classis en/of de Particuliere Synode.

In de Samen-op-Wegkerken wordt er al jaren verplichte werkbegeleiding gegeven aan beginnende predikanten. In de Gereformeerde Kerken *vrijgemaakt* wordt er hard gewerkt aan het opzetten van een begeleidingstraject voor beginnende predikanten door een mentor. Ter informatie geef ik daar iets van weer.

Samen-op-Wegkerken

In de Samen-op-Wegkerken maakt men al heel lang gebruik van deze begeleidingsvorm, met name voor beginnende predikanten. (Sinds 1970 in de GKN en sinds 1985 in de NHK) Daartoe hebben ze binnen het Landelijk Diensten Centrum van de SOW-kerken predikanten in dienst. Zij leggen het eerste contact met de beginnende predikant en samen zoeken ze naar een speciaal getrainde en aangestelde mentor. Het is zelfs een verplichte activiteit voor de beginnende predikant, als onderdeel van de leerroute die gevolgd moet worden in de beginjaren van de eerste gemeente of het werk in een instelling. De mentor heeft twaalf tot vijftien gesprekken verspreid over een periode van anderhalf jaar.

De generale synode van de GKN heeft in 1970 als doel van de verplichte werkbegeleiding vastgesteld: 'De beginnende predikant te begeleiden bij het zelfstandig functioneren in het geheel en in de verschillende delen van zijn of haar ambtelijke arbeid.' (De generale synode van de NHK sloot zich in 1985 daarbij aan.) Een heel belangrijk leerdoel is het komen tot systematisch kritische reflectie om zo zelfstandig te kunnen functioneren. Een mentor stimuleert de beginnende predikant hiertoe een methodiek te ontwikkelen. Verder gaat het vooral ook om het beoefenen van collegialiteit. Het is geen supervisie of pastoraat. Een collega trekt een tijd met een beginnende collega op en let daarbij op de breedte van het werk.

De volgende eindtermen worden onder andere gehanteerd:

- * Er is groeiend vertrouwen in en zicht op de eigen mogelijkheden en grenzen om predikant te zijn.
- * De predikant is bereid en in staat systematisch te werken en voldoende ruimte te nemen.
- * De predikant kan gericht vragen stellen over het eigen functioneren en dat vertalen in mogelijk ander gedrag.
- * Grotere bereidheid tot collegiaal overleg en collegiale consultatie en intervisie.

In de informatiebrochures over verplichte werkbegeleiding (mentoraat) aan beginnende predikanten van de SOW-kerken wordt een helder overzicht gegeven van wat men wil en hoe het werkt. Ook uit de interviews, onder andere met ds. A.J.Bijl, functionaris in dienst van het Landelijk Diensten Centrum van de SOW-kerken blijkt dat men daar al veel ervaring heeft met deze begeleidingsvorm en dat het zijn diensten al bewezen heeft. Daarbij moet opgemerkt worden dat hun kerkelijke cultuur en structuur ook de mogelijkheid biedt van een centraal punt, het Landelijk Diensten Centrum, vanwaar uit deze begeleiding geschied en vanwaar training plaatsvindt voor mentoren.

En, zo lees ik in de brochure, 'het gegeven dat de verplichte werkbegeleiding verplicht is, zou de motivatie van de beginnende predikant kunnen beïnvloeden. Toch blijkt deze verplichting de vrijheid van de betrokken predikanten juist te garanderen. Zich vrijwillig te mogen melden wanneer er iets aan de hand is, zou immers altijd betekenen te moeten melden dat er hulp nodig is. De suggestie wordt dan gewekt, dat het normaler en beter zou zijn als men zich alleen weet te redden!'

Ik denk dat ook andere kerkgenootschappen van de ervaring van de SOW-kerken kunnen leren. Hun visie op begeleiden van predikanten (zowel voor beginnende als voor ervaren predikanten) en hun organisatie om dit ook te realiseren verdient naar mijn mening navolging.

Gereformeerde Kerken *vrijgemaakt*

Ook in de Gereformeerde Kerken wordt er de laatste jaren veel meer aandacht gevraagd voor begeleiding van beginnende predikanten. In 'Kampen' is er de laatste tien jaar zelfs veel veranderd en in gang gezet. M.E.Hoekzema, als onderwijsspecialist verbonden aan de Theologische Universiteit Kampen, vertelde dat er nu door de opleiding heen verschillende momenten en activiteiten zijn ingepland waarop specifiek aandacht wordt besteed aan de persoonlijkheidsvorming en het functioneren in het praktische werk. Een onderdeel daarvan is het stage lopen: in het 1^o tot en met het 3^o jaar lopen ze stage in diverse catechisatiegroepen, in het 4^o en 5^o jaar lopen ze een week mee met een mentor-predikant.

In het 6^e studiejaar zijn de studenten 2½ maand actief als stagiair. Het is de bedoeling dat de student dan alles zelfstandig doet. Onder toezicht van de predikant-mentor doet de student werkervaring op en leert hij van zijn mentor. Er vindt ook een beoordeling plaats en een sanctionering: bij een onvoldoende in de stage-elementen wordt er geen toelating tot het ambt van predikant verkregen.

Ook op landelijk niveau is nagedacht over begeleiding van (beginnende) predikanten door een mentor. De synode van de Gereformeerde Kerken Leusden 1999 gaf het Deputaatschap Werkbegeleiding en Nascholing Predikanten de volgende opdracht:

1. het organiseren van werkbegeleiding van beginnende predikanten gedurende de eerste twee jaar van hun ambtsdienst, waarbij zij
 - a. ervoor zorgen dat beginnende predikanten in hun eigen werksituatie begeleid worden met het oog op hun zelfstandig functioneren,
 - b. zoeken naar mentoren (twee predikanten per Particuliere Synode) met ervaring met stagebegeleiding van studenten,
 - c. een instructie ontwerpen met regelingen voor geheimhouding, verantwoording en financiën;
2. onderzoek doen naar de mogelijkheden van
 - a. nascholing van beginnende predikanten,
 - b. nascholing van alle predikanten,
 - c. werkbegeleiding van predikanten die hulp nodig hebben.

Het Deputaatschap is recent hiermee aan het werk gegaan. Men richt zich in eerste instantie vooral op het mentoraat voor de beginnende predikanten. Veel kennis en ervaring op het gebied van begeleiding en nascholing kan ook gehaald worden bij de SOW-kerken.

Maar er zijn nog wel wat problemen op te lossen. Want welke doelen worden er gesteld en welke eindtermen wil men hanteren?

Hoe worden mentoren geselecteerd en opgeleid en aan welke kwalificaties moeten zij voldoen?

En hoe zit het met de structuur van de Gereformeerde Kerken? Wie kan werkbegeleiding door een mentor verplicht stellen?

Een predikant met ervaring met supervisie en intervisie juicht de plannen van de synode toe als eerste stap: "Laat de beginnende predikant maar ervaren wat het is om te reflecteren, opdat het voor hem ook een vanzelfsprekende zaak wordt dat je als predikant reflecteert op je eigen functioneren! Uit eigen ervaring had hij toch wel een enkele bedenking: "Niet iedere jonge, eigenwijze of onzekere predikant vindt het plezierig dat er een 'ouwe rot' over je schouder meekijkt..." Maar Hoekzema verzekerde me dat die 'ouwe rot' straks een gekwalificeerde, goed opgeleide mentor is en als predikant reeds een staat van dienst heeft!

In dat geval lijkt het mij een uitstekende zaak wanneer de beginnende predikant eerst een tijd werkt onder de hoede van een mentor. De kunst van het reflecteren, geleerd in de opleidingssupervisie, kan hem in die periode goed van pas komen.

Mentoring voor ervaren predikanten

Ook predikanten die al wat langer werkervaring hebben opgedaan blijken behoefte te hebben aan iemand die eens een tijdje 'meekijkt' en feedback geeft op zijn functioneren. Gezien het **solitaire** karakter van hun beroep is er kans op sleurgedrag: de persoon is niet meer in staat kritisch naar zijn eigen functioneren te kijken. Dit kan hem onzeker maken over zijn eigen functioneren.

In de SOW-kerken wordt werkbegeleiding ook gegeven op verzoek. Steeds meer jongere en oudere collega's maken van deze mogelijkheid gebruik. De redenen dat zij zich aanmelden kunnen zeer sterk variëren. Wat kunnen zij verwachten?

Ten eerste: Aandacht, geconcentreerde en methodisch onderbouwde aandacht van een medecollega.

Ten tweede: Gerichtte vragen die ondersteunend kunnen zijn in het verkennen van de eigen

thematiek. Ten derde: Een betrokken meedenken over een andere wijze van aanpak of op grond van een meer gericht vraagstelling meedenken over andere wegen in begeleidingsland.

Werkbegeleiding is dus geen supervisie, maar heel praktisch van aard. Het aantal gesprekken varieert van een gesprek tot vijf gesprekken. Met in sommige gevallen nog een uitloop van enkele gesprekken. Naar eigen keuze: telefonisch, op neutraal terrein of thuis. Met de discretie die eigen is aan het ambtsgeheim.

3.4 Collegiale consultatie

Ik heb aangegeven in de beschrijving van een predikant dat hij een hoogopgeleide vakspecialist is, maar geen directe manager heeft en dikwijls geen directe collega's. Zijn kerkenraadsleden zijn ook geen professionals. Toch moet hij over veel zaken een standpunt innemen en oordelen, vaak met vergaande consequenties. Ik heb ook aangegeven dat de sterke toename van het aantal aandachtsgebieden in het werkveld en de verschuiving van de taakuitoefening in het pastoraat van pastor naar trouble-shooter tot grote mentale druk kan leiden. Wat kan een collega hierin betekenen? Bij collegiale consultatie leren collega-predikanten van elkaars praktijkervaringen en ondersteunen ze elkaar bij het oplossen van problemen in de dagelijkse praktijk. Ik vind dit dus een wezenlijk onderdeel van de begeleiding die een predikant moet kunnen ontvangen.

Uit mijn interviews komt naar voren dat het wel eens voorkomt dat de een predikant een collega belt om een werkprobleem te bespreken. Meestal is dat een bevriende collega.

Het is mij opgevallen dat het geen frequent gebeuren is. Veel predikanten zoeken het dikwijls zelf wel uit.

Er worden wel eens pogingen ondernomen binnen een classis om een wat meer gestructureerde vorm van collegiale consultatie op te zetten. Maar het slagen van zo'n activiteit is mede afhankelijk van de onderlinge verhoudingen tussen de predikanten. Wanneer men open staat voor elkaar en er onderling vertrouwen is kan er op een vruchtbare manier samengewerkt worden en zijn er kansen om veel voor elkaar te betekenen. Men heeft immers vergelijkbare ervaringen! Daarnaast is ieder persoon weer anders, wat maakt dat het op structurele wijze delen van een probleem met een collega kansen geeft om het probleem van een andere kant te bekijken.

3.5 Coaching

Bij de oorzaken van het vast lopen van predikanten heb ik onder andere genoemd dat de arbeidssituatie niet altijd optimaal is. Predikanten hebben vaak geen strikte functie / taakeenheden en krijgen geen directe feed back van een superieur. Ze moeten ook zelf hun tijd indelen. Wie kijkt er mee in hun werk? Wie stuurt er bij, indien nodig en wie stimuleert juist in de activiteiten waar een predikant bijzondere capaciteiten blijkt te hebben?

De kerken zijn echter zo georganiseerd dat er in de organisatiestructuur geen ruimte voor een coach van de predikant is. Maar wanneer we kijken naar de activiteiten die een coach onderneemt en de kwaliteiten die hij daarvoor nodig heeft, dan vind ik dat de predikant er veel baat bij heeft wanneer er in zijn gemeente en/of kerkenraad een coach is die hem op zijn functioneren coacht. Het voordeel is dat de coach als gemeentelid hem gewoon ziet functioneren en daarop kan inspelen. Een nadeel is

dat de predikant ook in een ambtelijke, een gewone pastorale relatie moet kunnen staan met de coach. Dit kan de relatie coach-predikant onmogelijk maken.

De kerkenraadsleden coachen en de coachende kerkenraadsleden

De predikant heeft als professional ook een coachende taak naar zijn ouderlingen en diakenen. Ook zij zijn iedere week bezig met pastoraat. (o.a. gesprekken en bezoeken) Zij hebben dan taken te doen waar predikant in geschoold is. Zij kunnen dus veel van hem leren, daardoor beter functioneren, wat er onder andere toe kan leiden dat de predikant minder zelf hoeft te doen.

Als we naar de structuur van de kerkenraad kijken, zou ik kerkenraadsleden aanraden zich te bekwamen in coachingsvaardigheden. Bij coaching wordt er namelijk gewerkt vanuit de gedachte van evenwaardigheid. Managers en medewerkers zijn partners op de werkplek, die beide hun eigen inbreng hebben om een gezamenlijk eindresultaat te bereiken. En daar zijn de collega-ouderling en - diaken en de predikant alleen maar mee gediend. Daarmee is uiteindelijk de gehele gemeente gediend.

3.6 Aanverwante begeleidingszaken

Behalve de genoemde begeleidingsvormen speelt ook nog een aantal andere zaken een rol die alles met de begeleiding van de predikant te maken hebben. Sterker nog, aan deze zaken moet voldoende aandacht geschonken worden, wil enige vorm van begeleiding kunnen slagen. Ik noem hieronder een aantal zaken die in de objectieve taak- en functiebeschrijving van een predikant een plaats behoren te hebben.

Uit gesprekken met predikanten en ouderlingen blijkt dat onvoldoende aandacht voor deze factoren belemmerend kunnen werken op het functioneren van de predikant.

- **Het beroepsprofiel**

Dit is de beschrijving van de gewenste vaardigheden en kennis waaraan een predikant moet voldoen. Wanneer het beroepsprofiel nog niet duidelijk geformuleerd is kan het verkeerde verwachtingen wekken bij zowel de predikant als bij de gemeenteleden.

- **Positie van de predikant**

Ook dit is nog niet helder binnen de Gereformeerde Kerken. Aan wie moet hij verantwoording afleggen? Aan de gemeente, de kerkenraad, de commissie van beheer, zijn wijkouderling? Wie voert de functioneringsgesprekken en welke bespreekpunten worden gehanteerd? En hoe verhoudt zich dat tot de positie van de ouderlingen/ diakenen? Naar mijn idee moet iedere kerkenraad zich hierover buigen en hierover beleid maken.

- **Taakomschrijving/functie-inhoud van de predikant**

En dan bedoel ik niet de algemene opsomming zoals die te vinden is in de Kerkorde of globaal het ideaalbeeld dat geschetst wordt in een beroepingsbrief. Maar ik zou veel meer duidelijkheid willen krijgen in vragen als: Welk werk moet een predikant allemaal verrichten in de context van heel het kerkelijke werk? Waar zetten we hem wel voor in en waar niet? Het lijkt mij alleen maar van zorgvuldigheid en duidelijkheid getuigen wanneer de kerkenraad samen met de predikant een

takenpakket samenstelt welke toegesneden is op de predikant en op de gemeente. En wanneer dit dan ook concreet en helder wordt ingevuld, zodat het ook evalueerbaar is. Zo kan de gemeente ook niet meer verwachten dan afgesproken is en hoeft de predikant zich niet steeds schuldig te voelen door de gedachte dat hij aan te weinig zaken toekomt. (Een predikant zei: “Door de tijd dat je in een gemeente bent vormt het werk zich naar je persoon, naar je talenten en waar je voorkeuren liggen. Dit feit is een illustratie van het feit dat er geen duidelijk omliggende taakomschrijving ligt.”)

- **Nascholing en bijscholing**

Om goed te kunnen functioneren is het noodzakelijk dat een predikant zich laat bijscholen en nascholen. Analooq aan andere beroepsgroepen zou je een predikant moeten kunnen verplichten dat hij minstens 1 maal per 2 à 3 jaar een adequate nascholing of bijscholing volgt. Allereerst ter verdieping van zijn vakkennis. Maar zeker ook deskundigheidsbevordering op die terreinen waar hij niet in eerste instantie voor is opgeleid, maar waarop hij wel moet opereren.

- **Studie en bezinning**

Kerkenraden zouden hun dominees regelmatig de mogelijkheid moeten bieden voor studie en meditatie gedurende een langere tijd. Ik denk dan eerder aan weken dan aan dagen.

- **Arbeidsvoorwaarden**

Wat zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden? Hoe is de studeer-/werkruimte gesitueerd? Welke belasting ondervinden zijn vrouw en kinderen van zijn werk? Hoeveel uur wordt hij geacht beschikbaar te zijn? Hoe zijn de financiën geregeld?

- **Arbodienst**

De huisarts is dikwijls de enige deskundige die constateert dat de predikant wegens ziekte niet meer kan deelnemen aan het arbeidsproces. In veel gevallen is er geen begeleiding vanuit een Arbodienst. Er kan dus ook geen gerichte hulp geboden worden ten aanzien van de arbeidsomstandigheden. Ik pleit ervoor dat er meer structurering en regelgeving wordt ontwikkeld en toegepast ten aanzien van de arbeidsvoorzieningen van predikanten.

Literatuur:

Jongema, B. *Supervisie en coaching: steeds meer aandacht voor de mens als bron in het werk*, in: Nieuwsbrief VO, Uitgave: Post-HBO & Training Christelijke Hogeschool Windesheim Zwolle april 1997

Stevens. J. *Intervisie in het pastorale veld. Een leerweg als geen andere.*
In: Supervisie in opleiding en beroep 9 (1992) 3

Verhoeven, W . & IJsselsteijn, H. *25 Tips voor coaching*, Associatie voor coaching, Aarle-Rixtel, 1998

Vries-Geervliet, L.de *Vorbereiden op supervisie. Meer dan een kennismaking.* Nelissen Baarn, 3^e druk 1997

Acta van de Generale Synode Leusden 1999 van de Gereformeerde Kerken in Nederland

Verplichte werkbegeleiding voor beginnende predikanten

Informatiebrochures van de SOW-kerken

Hoofdstuk 4

Conclusies en aanbevelingen

Samengevat constateer ik op basis van literatuur en gesprekken het volgende:

1. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat predikanten een hoge werkdruk hebben en een verhoogde kans op burnout.
2.
 - a. Tot 1991 was de opleiding tot predikant binnen de Gereformeerde Kerken (TUK) vrij theoretisch van karakter waarbij weinig aandacht was voor persoonlijkheidsvorming en het opdoen van praktische werkervaring.
 - b. Sinds 1991 wordt er aan gewerkt dit te verbeteren o.a. door middel van stages.
3.
 - a. Veel predikanten hebben in het verleden bij de start van hun werk te weinig begeleiding gehad, niet geleerd te reflecteren op hun eigen functioneren en zijn vastgelopen of dreigen vast te lopen.
 - b. De Generale synode van de Gereformeerde Kerken Leusden 1999 heeft dit probleem onderkend en deputaten Werkbegeleiding en Nascholing benoemd en onder andere opdracht gegeven beginnende predikanten te begeleiden door een mentor-predikant.
4. Er is nog geen helder, eenduidig beroepsprofiel van de predikant.
5.
 - a. De positie van de predikant is niet helder omschreven en leidt met name op kerkenraadniveau tot communicatiestoringen in de omgang met en het beoordelen van de predikant.
 - b. De taakomschrijving van de predikant is dikwijls algemeen en niet concreet en leidt tot verkeerde verwachtingen bij de gemeente en frustraties bij de predikant.
 - c. In de taakomschrijving is er dikwijls geen of te weinig tijd opgenomen voor nascholing, studie en bezinning. Kerkenraden zien dit niet altijd als een noodzakelijke activiteit welke behoort bij het uitoefenen van dit beroep (consequenties voor tijd en geld). Zo wordt dat aspect vaak overgelaten aan het eigen initiatief van de predikant.
 - d. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet altijd optimaal.
6. Veel predikanten vinden dat ze begeleiding nodig hebben in hun functioneren.
7. Dikwijls wordt er gewacht met de vraag om begeleiding totdat er problemen zijn.

Ik kom tot de volgende **conclusies en aanbevelingen**:

1. Supervisie en intervisie

Regelmatig reflecteren op het eigen functioneren is voor een predikant noodzakelijk.

Ik vind een traject supervisie na een aantal jaren werkervaring een doelmatig middel.

Uit onderzoek blijkt tevens dat intervisie, na een traject supervisie, een uitstekende voortzetting is van de supervisie.

Om scherp het eigen functioneren goed in beeld te blijven houden en om dat steeds te verbeteren vind ik een supervisietraject om de 5-10 jaar voor de predikant noodzakelijk.

Het zou van grote betekenis kunnen zijn wanneer predikanten het als collega's in een bepaalde regio of classis normaal zouden vinden wanneer ze naar elkaar omzien en met elkaar kunnen reflecteren op hun functioneren in hun ambtelijk werk. Op deze wijze zou intervisie een goede voortzetting kunnen zijn van de supervisie.

2. Opleidingssupervisie

In de opleiding voor predikant is het noodzakelijk dat er gewerkt wordt aan de beroepshouding van de student. De werkhouding van de predikant kan worden weergegeven met de volgende kernwoorden: actief / nuchter / bescheiden / vrij / anders / ontspannen / open / afhankelijk.

Opleidingssupervisie kan daartoe in de stageperiode een belangrijke leersituatie zijn voor de student. Een basisvaardigheid zal moeten zijn dat de student heeft **leren reflecteren op zijn eigen functioneren**. Dit onderdeel is in het doctoraal-curriculum van de opleiding onmisbaar.

Als supervisors zou ik niet de docenten inschakelen, maar externe supervisors benoemen. Zo kan voorkomen worden dat er vermenging van belangen zou kunnen optreden. (m.n. ten aanzien van beoordelen) De supervisant moet zich geheel vrij en veilig voelen bij de supervisor.

3. Mentoraat

Een periode van begeleiding door een daartoe opgeleide predikant-mentor voor een beginnende predikant is een voorwaarde om 'het vak' te leren. (De SoW-kerken hebben op dit punt hun sporen reeds verdiend.)

4. Collegiale consultatie

Collegiale consultatie is een doelmatig middel om predikanten te leren 'delen'.

Predikanten die hebben ervaren dat het goed is om knelpunten in het werk te delen met collega's zullen collegiale consultatie veel frequenter en naar grote tevredenheid toepassen.

5. Coaching

Kerkenraden en predikanten zouden veel meer gebruik moeten maken van de kwaliteiten die gemeenteleden hebben ontwikkeld en toegepast in het bedrijfsleven. Zo kan meer deskundigheid vruchtbaar gemaakt worden. We zien dan enerzijds dat de predikant gecoached wordt en anderzijds coachen predikant en kerkenraad gemeenteleden.

6. Landelijk platform

Er zou gewerkt moeten worden aan de ontwikkeling van een landelijk platform vanwaar uit de begeleiding van Gereformeerd vrijgemaakte predikanten zou kunnen plaatsvinden. Dit stimuleert de verplichte begeleiding van ervaren predikanten. (zie SOW-kerken)

7. Beroepsprofiel

Een student-theologie moet weten hoe het **beroepsprofiel** van predikant er uit ziet. Hoe eerder dit profiel klaar is des te beter!

8. De positie van de predikant

Kerkenraad, omschrijf duidelijk wat **de positie** is van uw predikant en dan niet alleen ten aanzien van de eigen gemeente, maar in de context van het gehele kerkelijke werk.

9. Taakomschrijving

Kerkenraad, formuleer concreet wat u van uw predikant verwacht! Maak in overleg met uw predikant een heldere **taakomschrijving**. Bedenk daarbij waar hij met zijn kwaliteiten het beste kan worden ingezet.

Ik pleit dus voor een heldere eenduidige taak- en functieomschrijving van een predikant, gebaseerd op een profielschets van de gemeente die hij dient. Het is aan te bevelen om voorafgaande aan het uitbrengen van een beroep eerst samen met de predikant en roepende gemeente dit te bespreken.

10. Functioneringsgesprekken

Kerkenraad en predikant, organiseer een kader is waar regelmatig **functioneringsgesprekken** kunnen plaatsvinden. Ook dit is al een middel om te leren dat reflecteren op eigen functioneren gewoon is.

11. Beroepscode

Er wordt momenteel in de Gereformeerde Kerken *vrijgemaakt* een **beroepscode** geformuleerd waarin alle aspecten van het functioneren van een predikant wordt besproken. Maar wie bied je zoiets aan? Waar kan het een plaats krijgen? Er is nog geen centrale organisatie, nog geen landelijk orgaan van waaruit predikanten werken. Mogelijk kunnen daar op de eerstkomende Generale Synode besluiten over genomen worden. Want er moet iets gebeuren! De zelfstandigheid van de plaatselijke gemeenten mag niet tot gevolg hebben dat predikanten geslachtofferd worden. Het is een goede zaak wanneer alle hierop georiënteerde deputaatschappen en commissies hun krachten bundelen en met een helder en professioneel advies de Generale Synode van Zuidhorn dienen. Het lijkt mij dan ook echt noodzakelijk dat die synode adequaat reageert en beslissingen neemt op het gebied van de concrete uitwerking van de adviezen!

12. Kerkelijk Pastoraal Centrum

Mede vanwege de mogelijkheden en kansen die collegiale consultatie bieden ben ik een voorstander van het opzetten van Kerkelijke Pastorale Centra. In een Kerkelijk Pastoraal Centrum hebben twee of meer predikanten hun werkruimte. (ik denk in eerste instantie aan predikanten van dezelfde gemeente, maar houd het niet voor onmogelijk dat dit ook zou kunnen functioneren voor predikanten van verschillende gemeenten) Deze ruimte zou geïntegreerd kunnen worden in het kerkgebouw, maar kan ook in een apart pand worden gehuisvest. Allerlei commissies kunnen hier hun werk doen. Ook is er een mogelijkheid voor een administratief medewerker en er is een ruimte voor overleg. De predikant gaat 's morgens gewoon naar zijn werk, in zijn werkkamer in het kerkelijk pastorale centrum. Hij ontvangt daar bezoek, studeert er en heeft zeer regelmatig ongedwongen contact met zijn collega-predikant. Er zal dan ook heel regelmatig natuurlijk overleg kunnen plaatsvinden, waarbij in de werkbespreking ook wederzijds advisering een plaats heeft. Uiteraard liggen hier volop mogelijkheden om elkaar te stimuleren en te motiveren, maar ook om, indien nodig, te controleren en eventueel te corrigeren.

Werk en privé zijn voor de predikant zodoende gescheiden. (in het nieuwe belastingstelsel heeft deze woon-/werksituatie ook veel voordelen ten opzichte van de werkruimte in huis)

13. Nascholing en bijscholing, studie en bezinning

Analoog aan andere beroepsgroepen zou een predikant verplicht moeten worden, dat hij minstens 1 maal per 2 à 3 jaar een adequate nascholing of bijscholing volgt.

Ook zouden kerkenraden hun predikanten regelmatig de mogelijkheid moeten bieden voor studie en meditatie gedurende een langere tijd. Ik denk dan eerder aan weken dan aan dagen.

14. Arbeidsvoorwaarden

Kerkenraden zouden met name de secundaire arbeidsvoorwaarden voor de predikant moeten doorlichten op punten van studeer-/werkruimte, welke belasting zijn vrouw en kinderen ondervinden van zijn werk, hoeveel uur hij wordt geacht beschikbaar te zijn en hoe de financiën zijn geregeld.

15. Arbodienst

Ik pleit ervoor dat er meer structurering en regelgeving wordt ontwikkeld en toegepast ten aanzien van de arbeidsvoorzieningen van predikanten. Met name adviseer ik inschakeling van een Arbodienst bij ziekte van de predikant.

Nawoord.

Exploreren of exploderen?

Een explosie vindt plaats daar waar sprake is van sterke innerlijke krachten die zich bundelen en een uitweg zoeken in een zwakke plek. De gevolgen zijn dikwijls desastreus.

Er rest niets anders dan tijd te nemen en vervolgens de brokken te rapen.

Om een explosie te voorkomen is het zinvol om voortdurend de innerlijke krachten te onderkennen en de sterke en zwakke plekken in beeld te hebben.

De zoektocht naar deze sterke en zwakke kanten van jezelf leidt tot verrijking van je persoonlijkheid.

Voor een predikant kan deze zoektocht bestaan uit persoonlijke meditatie en diverse vormen van begeleiding, waarbij zelfreflectie een onmisbare activiteit is.

Ik heb in deze scriptie willen aantonen dat begeleiding van predikanten noodzakelijk is.

Ik vind supervisie een basis voor die begeleidingsvormen.

Mijn wens is dat steeds meer predikanten de vele gaven die zij hebben gekregen kunnen exploreren, opdat zij als mens in hun persoonlijke en kerkelijke functioneren tot hun recht komen. Ik hoop ook dat kerkmensen zò met hun predikant omgaan dat hij tot zijn recht kan komen en niet hoeft te exploderen.

Ik wens dat deze scriptie daar een kleine bijdrage aan mag leveren.

Cees Zomer

December 2000

cz@transparantsupervisie.nl

www.transparantsupervisie.nl