





Edwin Friedman over groei bevorderen

Friedman maakte graag gebruik van zelfgeschreven fabels om zijn inzichten voor het voetlicht te brengen. Bert Bakker neemt de fabel 'Zweven' als uitgangspunt voor zijn introductie van het gedachtegoed van Friedman. Deze fabel maakt het systemische netwerk inzichtelijk, waarin centrale begrippen als homeostase, zelfdifferentiatie en niet-angstige presentie een cruciale rol spelen.

Edwin Friedman kijkt door een verrassende hermeneutische bril naar gestagneerde groei. Deze manier van kijken naar mensen die 'vast zitten' plaatst vraagtekens bij (zeker in de kerk) gangbare manieren van 'helpen' en de vooronderstellingen daarachter. Dit biedt ook kansrijke alternatieven om mensen te helpen om meer te worden wie ze kunnen zijn. Door gezinssysteemtherapie ook toe te passen op 'kerk- en organisatiegezinnen' drukte Friedman een stempel op het curriculum van seminars en de praktijk van talloze geloofsgeenschappen en organisaties.

Een fabel als introductie

Dit artikel schetst het denken van Friedman over vruchtbare en contraproductieve gedachten en interventies als groei stagneert. Cliënten

< Constant, 'Vogels' (gefotografeerd in het Stedelijk Museum Schiedam)

en organisaties die hem opzochten 'omdat ze vast zaten', kregen met regelmaat een fabel mee als huiswerkopdracht. Friedman geloofde in de kracht van gelijkenissen – subversieve verhalen – waarmee hij probeerde te morrelen aan ingesleten heilloze denk- en doepatronen.

De fabel 'Zweven' bekijken we (ingekort) nader. Dat door exegese van een fabel weinig van haar transformatieve potentie overblijft, is de prijs die we betalen voor meer zicht op Friedmans aannames en denken.

'Zweven' beschrijft de *vastgelopen* situatie in het nest van heer en mevrouw Vogel. Negen van hun tien kinderen waren probleemloos uitgevlogen. Dit seizoen zouden ze zelf het nest verlaten om de jaren die hun nog zouden resten samen door te brengen. Daarom leidden ze hun laatste telg naar de ingang van hun woning en duwden hem zachtjes naar buiten. ▷





‘Zweven’

Baby Vogel viel enkele tientallen centimeters naar beneden, net als zijn broers en zusjes vóór hem. Maar daarna bleef hij vallen. Hij maakte een duikvlucht met de staart in de lucht. De Vogels schrokken. ‘Klapper met je vleugels!’ riep mama Vogel. ‘Steek je kop omhoog!’ schreeuwde papa Vogel. ‘Vliegen! Vliegen!’ echoden ze allebei. Maar baby Vogel, ondersteboven, schoot steeds verder naar beneden. ‘Maak je veren los!’ riep zijn moeder. ‘Kijk uit!’ schreeuwde zijn vader. In paniek keken ze elkaar aan. Ze schoten onafhankelijk van elkaar op hun telg af en vingen hem op voordat hij halverwege was. Ze vlogen hem terug naar het nest, terwijl ze de hele weg troostende geluidjes tjlpten. ‘Kom maar, wees maar niet bang’ en ‘Morgen zal het beter gaan.’

Baby Vogel reageerde niet. Hij zei alleen tegen zichzelf: ‘Ik verrek het om met mijn vleugels te klapperen, alleen omdat zij dat zo graag willen.’

Dit tafereel herhaalde zich daarna dagelijks. Ondanks alle aandacht, invoeling en instructie, kwam het jong niet tot vliegen. De ouders stonden voor een raadsel.

Op een ochtend merkt Junior dat zijn ouders nergens te bekennen waren. Het maakte hem kwaad: ‘Hoe durfden ze? Begrepen ze niet dat hij het alleen niet zou redden?’ Uiteindelijk dacht hij: ‘Ik zal ze eens wat laten zien!’

Hij stapte over de rand en begon te tuimelen; eerst steeds over de kop, daarna recht naar de aarde.

Toen gebeurde er iets waar hij geen greep op had. Zijn beide vleugels werden tegelijkertijd weggetrokken van zijn lijf. Hij probeerde ze terug te stoppen, maar dat lukte niet. Instinctief bewoog hij zijn vleugels op en neer. Hij gleed naar boven en zweefde in vergetelheid naar de zon.

Deze fabel (Friedman 1999) roept een aantal observaties en vragen op, zoals:

1. Wat maakt dat uitgerekend het tiende jong niet wil vliegen? Anders gesteld: hoe komt het dat de situatie in het nest *op dit moment* vastloopt?
2. Het beïnvloedingspotentieel van veranderingen als instructie en ‘motiverende toespraakjes’ lijkt gering. Friedman spint dat in de onverkorte fabel breed uit.
3. Nieuw gedrag van de ouders leidt tot ander
- gedrag bij het jong. Anders gezegd: het jong lijkt de veranderde opstelling van de ouders te ‘voelen’ en erop te ‘moeten’ reageren.
4. ‘Een jong proberen te veranderen’ blijkt niet vruchtbaar. Het is de andere opstelling van de ouders die heil brengt.
5. Als de ouders niet langer instinctmatig redderen en helpen, wordt het jong meer volwassen, ‘raakt het de stagnering voorbij’ en komt het tot zweven.



6. Het vermoeden dient zich aan dat ouders door zich verantwoordelijk te maken voor iets, waar ze bij jongvolwassen vogels niet meer verantwoordelijk voor zijn, het jong belemmeren om zijn eigen verantwoordelijkheid op te pakken.

Deze observaties komen bij Friedman bijeen in een samenhangende ‘gezinsbeschouwing’. Het model is niet aan hem ontsproten. Friedman maakt deel uit van een beweging: de gezins- of systeemtherapie. Daarbinnen maakt hij deel uit van een wat kleinere school, die systemisch kijkt. Om beide accenten te borgen zullen we in dit artikel spreken over *systemische gezinstherapie*.

Friedmans model van systemische gezinstherapie

Wie vóór de jaren zestig van de vorige eeuw een hulpverlener opzocht, merkte dat bij problemen een intra-persoonlijke oorzaak werd verondersteld. In therapie werd die oorzaak opgespoord en behandeld. Men werkte vanuit twee – toen onomstreden – aannames:

- de oorzaak ligt binnen de persoon die het probleem vertoont en
- om kansrijk te kunnen behandelen moet eerst de oorzaak bekend zijn.

Beide aannames spreken (zeker buiten de kerk) allang niet meer vanzelf en Edwin Friedman heeft ze beide losgelaten. Hij verwerkt twee ontwikkelingen (‘reformaties’) uit het tweede deel van de twintigste eeuw. Op beide gaan we kort in.

In het midden van de vorige eeuw ontstaan min of meer gelijktijdig in de Verenigde Staten verschillende modellen van systeemtherapie of gezinstherapie. Men beziet mensen niet langer bovenal als autonome, maar als relationele wezens. De aandacht verschuift van de biografie en psyche van de persoon met wie het niet goed gaat, naar het *systeem* waar hij deel van uitmaakt: zijn relatie, gezin, familie of de afdeling waar hij werkt. Salvador Minuchin, Victoria Satir, Ivan Boszormenyi-Nagy, Murray Bowen en Carl Whitaker zijn mensen van het eerste uur, elk met een eigen insteek en later een eigen ‘school’.

Friedman is een leerling van Murray Bowen, die naast behandelaar ook theoreticus was en zocht naar een metatheorie die veel meer zou verklaren dan wat zich afspeelde in individuen, gezinnen en groepen. (Friedman geeft blijk van hetzelfde verlangen naar een theorie die alles verklaart. Soms is het verrassend; soms doet het wat gekunsteld aan en roept het eerder aversie op dan inzicht.)

Bowen is nog steeds invloedrijk in de Verenigde Staten. Het onlangs verschenen standaardwerk *Family Therapy: Models and Techniques* (Rasheed, Rasheed & Marley 2011) besteedt een uitvoerig hoofdstuk aan Bowen. Zijn naam ontbreekt echter in de opsomming van ontwikkelaars van de systeemtherapie in het Nederlandse *Handboek Systeemtherapie* (Save-nije, Van Lawick & Reijmers 2014). De receptie van de verschillende scholen van gezinstherapie lijkt mede te zijn bepaald door wie de oversteek naar Nederland maakten en de mate waarin leerlingen van het eerste uur in Nederland aan de weg timmerden.





Bowen gaat verder (en kan wat meer omdenken vragen) dan een aantal van zijn collega-pioniers. Hij laat namelijk ook het vigerende 'medische model' los (eerst uitzoeken waar de pijn vandaan komt en dan gericht de oorzaak behandelen). Hij beziet een gezin als een ecosysteem, waarin alle elementen onderling onzichtbaar verbonden zijn en elkaar door talrijke feedbacklusen beïnvloeden. Daardoor volstaat denken in termen van A leidt tot B niet langer; er is sprake van circulaire oorzakelijkheid. Wanneer een cliënt zijn problematiek presenteert, gaat Bowen niet op zoek naar een oorzaak. Hij veronderstelt dat als het lukt om doordacht iets in het gezinsecosysteem te wijzigen, het gehele systeem zich zal aanpassen.

Friedman volgt zijn leermeester ook in dit tweede *systemische* spoor. Het staat haaks op aannames die in de kerk en geestelijke verzorging wijdverbreid zijn. Diagnostiseren als opmaat naar verandering is volgens Friedman echter niet alleen weinig kansrijk; het draagt zelfs gemakkelijk bij aan het in stand houden van een situatie die als ongewenst wordt ervaren.

Kijken door een systemische bril

Het relatienetwerk van de familie Vogel bezien door een systemische bril heeft gevolgen voor waar aandacht aan wordt besteed en welke interventies worden bedacht. Gesteld dat vader en moeder Vogel een door Friedman opgeleide wijze uil om raad zouden vragen, dan zou die 'systemische uil':

- Junior niet in behandeling nemen (om hem bijvoorbeeld van zijn vlieg angst af te helpen);
- zich niet afvragen waarom Junior niet vliegt,

maar waarom hij uitgerekend *op dit moment* in *deze omstandigheden* niet tot vliegen komt;

- als hij hoort dat ouders denken over definitief uitvliegen, zich realiseren dat dit vermoedelijk de angstige bezorgdheid in het nest heeft doen toenemen;
- vaststellen dat ondanks de verwoede pogingen van de ouders er nog niet zoveel veranderd is. Het gezin zit vast in een evenwichtstoestand: vader, moeder en jong wonen nog steeds samen;
- bedenken dat Junior de toegenomen angstige bezorgdheid op de een of andere manier aanvoelt en onbewust bijdraagt aan 'de situatie in het nest laten zoals ze is'. Met zijn vliegprobleem leidt hij de aandacht af van een toekomst met 'veel tijd voor onszelf in een leeg nest' en de spanning die dat geeft;
- bedenken dat het onderverantwoordelijke gedrag van Junior welhaast moet betekenen dat de ouders zich oververantwoordelijk opstellen: 'We kunnen pas weg als hij kan vliegen';
- bedenken dat de oververantwoordelijke ouders instinctief zijn gaan 'redderen' en er zo aan bijdragen dat alles blijft zoals het is;
- de kans groot is dat als ouders hun plan trekken, het jong ook voor nieuw gedrag zal gaan kiezen, mits de ouders pogingen van het jong om hen terug te verleiden in hun 'onbaatzuchtige' zorg weten te herkennen en te weerstaan;
- vanuit zijn systeemdenken niet per se aan de slag gaan met het hele gezin Vogel, maar met de meest coachbare ouder.

Enkele belangrijke concepten

Friedman benoemt vijf basiselementen in zijn benadering: homeostase (evenwicht), het veld



van de wijdere familiekring, de geïdentificeerde patiënt, emotionele driehoeken en zelfdifferentiatie. De wijze uil maakt er gebruik van, met uitzondering van het tweede. Met deze concepten biedt Friedman taal waarmee benoemd (en daardoor overwogen) kan worden wat zich mogelijk in een relatienetwerk afspeelt.

De begrippen zijn echter ongelijksoortig. *Een patiënt identificeren* en *emotionele driehoeken onhandig aangaan* zijn allebei reacties waarbij *zelfdifferentiatie* onvoldoende lukt. Deze drie zijn van een andere aard dan de eerste twee. Ook ontbreken belangrijke begrippen als 'angstige bezorgdheid' en 'emotioneel veld'. Daarom is in de weergave die volgt gekozen voor een andere set kernbegrippen. Niet-gedifferentieerde responses worden als categorie beschreven, waarbij meer varianten worden benoemd.

Emotioneel veld

In gezinnen, kerken en groepen zijn afzonderlijke mensen onzichtbaar met elkaar verbonden. Er is sprake van een 'veld' dat onderlinge beïnvloeding 'geleidt'. Friedman spreekt in navolging van Bowen van een *emotioneel veld*. Die term zet ons makkelijk op het verkeerde been; het gaat bij een emotioneel veld zeker niet allereerst om emotie, maar om de onderlinge beïnvloeding.

Evenwicht (homeostase)

Relatienetwerken streven naar evenwicht, behoud van de status quo. Groei en verandering zijn daarmee allerm minst vanzelfsprekend. Als ouders gaan nadenken over een nieuwe toekomst, verspreiden de effecten van dat voorne men zich via het emotionele veld door het sys-

teem, en beïnvloeden Junior die op zijn beurt de ouders beïnvloedt. Er worden krachten losgemaakt die tenderen naar het instandhouden van de vertrouwde evenwichtspositie.

Angstige bezorgdheid

Ze werd hierboven al benoemd. *Angstige bezorgdheid* is het fluïdum dat door het emotionele veld loopt. De emotionele 'ether', om een term van de Griekse wijsgeren te gebruiken.

Het veld van de wijdere familiekring

Gezinnen, kerken, taakgroepen en organisaties staan niet op zichzelf. Spanningen die leven in het gezin van een van de leden van het parochiebestuur, lopen via het emotionele veld ook de parochie binnen. De positie van een kind in het gezin van herkomst zal met regelmaat 'als vanzelf' bepalen hoe iemand zich in een groep opstelt. Onafgemaakte zaken in het gezin van herkomst (vaak met als gevolg 'afstand nemen van') belemmeren denk- en handelingsvrijheid in het eigen of beroepsgezin. Er ontstaan zomaar repeterende breuken: ouders die zich voornemen het heel anders te doen dan hun ouders en met een volstrekt andere insteek de geschiedenis toch doen herhalen.

Zelfdifferentiatie: niet-versmolten reageren op angstige bezorgdheid

Bij dreiging valt er voor een zoogdier geen tijd te verliezen. Onmiddellijk dient zich een instinctieve respons aan. Bij mensen werkt de 'neurologische bedrading' net zo. Wanneer angstige bezorgdheid zich aandient, geven hersenstam en limbisch systeem (Friedman spreekt van 'ons reptielenbrein') signalen af en





reageert een mens niet als vanzelf weloverwogen. Gemakkelijk vervalt men in 'reptielachtige regressies': signalen die het reptielenbrein afgeeft worden als vanzelf (*versmolten*) omgezet in instinctmatige keuzes die beogen de gevoelde angstige bezorgdheid te verminderen.

Zelfdifferentiatie is het tegenovergestelde van versmolten reageren. Het is het vermogen om:

1. deze impulsen te onderkennen;
2. de instinctmatige vertaalslag van impulsen naar denken of gedrag te 'onderscheppen';
3. voor weloverwogen gedrag of denken te kiezen.

Typische versmolten reacties die vaak worden gehoord zijn: 'Hij maakt dat ik ...', 'Toen zij zei ...', moest ik wel ...' en 'Iemand moet dit toch doen'. Versmolten reacties beogen vermindering van angstige bezorgdheid, maar verhogen die volgens Friedman juist.

Met *zelfdifferentiatie* bedoelt Friedman dat er niet-instinctmatig maar weloverwogen op angstige bezorgdheid wordt gereageerd (niet vanuit het 'reptielenbrein', maar vanuit de neo-cortex). Gedrag is dan niet langer versmolten met de instinctmatige reflexen. De angstige bezorgdheid wordt niet ontkend. Integendeel, ze wordt onderkend – maar voert geen regie.

Zelfdifferentiatie kan *zich uiten* in zich van de 'groupthink' onderscheiden door een afwijkend standpunt in te nemen of door een weg te gaan die afwijkt van de voorkeuren van de groep. Dit is het *gevolg* van zelfdifferentiatie die zich een laag dieper heeft voltrokken. Er is niet-versmolten gereageerd.

Het belang van zelfdifferentiatie valt bij Friedman nauwelijks te overschatten. Het is de kwaliteit voor leiders. Belangrijker dan know-

how is het vermogen om 'niet angstig bezorgd verbonden te blijven', dus niet versmolten, maar gedifferentieerd kunnen reageren.

In bovenstaand overzicht hebben drie basisconcepten van Friedman een plaats gekregen: homeostase (evenwicht), het veld van de wijdere familiekring en zelfdifferentiatie. Het emotionele veld en angstige bezorgdheid zijn er aan toegevoegd. De geïdentificeerde patiënt en emotionele driehoeken hebben tijdelijk het veld geruimd. Dat is niet zonder reden. Beide zijn vormen van versmolten reacties op ervaren angstige bezorgdheid. Daar zijn er veel meer van. De volgende paragraaf biedt een overzicht.

Angstige bezorgdheid omhoog of omlaag transformeren

Er is een scala aan versmolten, instinctmatige reacties op angstige bezorgdheid. Tabel 1 toont er veertien, als ook de gedifferentieerde alternatieven. De meeste zullen de lezers van *Van geslacht op geslacht* (Friedman 1999) bekend voorkomen. Een enkele benoemt Friedman wat nadrukkelijker in postuum uitgegeven boeken. En sommige zijn door anderen benoemd.

Wie versmolten re-ageert functioneert onbedoeld als een transformator die angstige bezorgdheid opschroeft. Wie weet te kiezen voor zelfdifferentiatie transformeert de angstige bezorgdheid omlaag en helpt daarmee een groep om haar doelen helder te krijgen en in die richting te bewegen. Op de in Tabel 1 beschreven re-acties of responses gaan we beknopt in. Het beslaat desalniettemin het grootste deel van dit artikel. Niet zonder reden. Het gaat hier over frustreren van of bijdragen aan de 'gezondheid en missie van een (kerk)gezin'. ▷



Versmolten reactie <i>Transformeert angstige bezorgdheid ↑</i>	Reactie vanuit zelfdifferentiatie <i>Transformeert angstige bezorgdheid ↓</i>
1 Vechten	Gezichtspunt van de ander verkennen Paradoxaal reageren
2 Vluchten	Het gezichtspunt van de ander verkennen Paradoxaal reageren
3 beVriezen	Gezichtspunt van de ander verkennen
4 <i>Tend:</i> instinctief gaan zorgen/redderen	Gezichtspunt van de ander verkennen
5 <i>Befriend:</i> instinctief <i>close</i> proberen te zijn	Gezichtspunt van de ander verkennen
6 Ontkennen of minimaliseren van problemen of hun diepgang	Probleem onder ogen durven zien
7 Onhandig aangaan van driehoeken: met B spreken over C	Driehoeken verstandig gebruiken
8 Oorzaken identificeren. Problemen of stagnatie terugvoeren op een ander, een groep of een trend (geïdentificeerde patiënt); JIJ- focus; ZIJ-focus	Problemen of probleemgedrag zien als <i>symptoom</i> van een systeem met hoge angstige bezorgdheid; IK-focus
9 Onder-verantwoordelijk functioneren	Verantwoordelijkheid zien en nemen
10 Over-verantwoordelijk functioneren	Voldoende greep op de angstige bezorgdheid om waar nodig een gat te durven laten vallen ('deserteren zonder te vertrekken')
11 Hoge mate van ernst	<i>Playfullness</i> kan aangesproken worden
12 (Verbeten) zoektocht naar antwoorden op oude vragen	Nieuwe vragen formuleren
13 'Data-schroothopen'	Regie op de neiging om bij stagnatie of probleem 'by default' te zoeken naar meer informatie
14 Huisstijl bij beleid maken: 'Verzorgde reis' = plan presenteren + draagvlak creëren	Huisstijl bij beleid maken: 'Gezamenlijke trektocht' = de weg van het samen leren

Tabel 1: Vanuit zelfdifferentiatie of versmolten reageren



1.-2.-3. *De 3 V's: Vechten, Vluchten of beVriezen*
Fight, Flight en Freeze zijn instinctmatige reacties op dreiging, aangereikt door het reptielenbrein dat uit is op overleven. Zelfdifferentiatie als alternatief voor de drie instinctgedreven V's vertaalt zich in verbonden blijven met anderen en een opstelling in het verlengde van eigen waarden en inzichten.

4.-5. *Tend or Befriend: instinctmatig zorgen of bij elkaar kruipen*

Op een afdeling met vooral vrouwelijke onderzoekers nam een hoogleraar met enige verbazing kennis van de drie V's. Ze herkende het patroon niet. Het onderzoek dat ooit aanleiding gaf tot het formuleren van de trits *vechten-vluchten-bevriezen* werd tegen het licht gehouden. Toen bleek dat bij de experimenten alleen mannelijke ratten waren gebruikt. Het experiment werd herhaald door het niveau van dreiging te verhogen in kooien met vrouwelijke ratten. Die bleken bij verhoogde angstige bezorgdheid te kiezen voor *Tend or Befriend*. Ze sloegen instinctmatig aan het zorgen. Of ze kropen instinctmatig bij elkaar.

6. *Ontkennen dat er een probleem is*

De kortetermijnvoordelen van 'reductie van angstige bezorgdheid door ontkenning' spreken voor zich. Een problematische situatie onder ogen zien leidt onvermijdelijk tot verhoogde angstige bezorgdheid. Instinctmatig kunnen de ogen worden gesloten. Zelfdifferentiatie zal zich uiten in het probleem onder ogen durven zien.

Jan Hendriks en Jan Boonstra hebben erop gewezen dat ontkenning in kerken en organisaties vaak vorm krijgt door diepgewortelde

problemen (die vragen om heroriëntatie, vernieuwing, tweede ordeverandering) te behandelen als oppervlakkige problemen (waarbij aanpassing of reorganisatie volstaat). Fusies zijn een voorbeeld. Wie door als ingrijpend beleefde fusies heen kijkt, zal in de regel vaststellen dat ten diepste de status quo min of meer gehandhaafd is.

7. *Het aangaan van driehoeken waarin het vooral over een ander of een kwestie gaat*

Het zal duidelijk zijn dat deze weg alleen vruchtbaar kan zijn als degene die de driehoek aangaat, dit tijdelijk doet, omdat *hijzelf* wil veranderen. Verreweg de meeste driehoeken worden echter aangegaan om angstige bezorgdheid te verlagen. Ze maken verandering minder kansrijk. Junior en zijn vliegprobleem nodigen de ouders uit tot het aangaan van een onvruchtbare driehoek.

Wie met B over C spreekt ('Vind jij ook niet dat C ...') identificeert een probleem buiten zichzelf en beïnvloedt onbedoeld, maar ook onvermijdelijk, hoe B naar C gaat kijken. Het emotionele veld maakt dat C dit 'voelt' en 'daar naar gaat staan', wat de kans op verandering verkleint en de status quo 'aanstamp't'.

8. *De geïdentificeerde patiënt*

De *systemische* gezinstherapie heeft afscheid genomen van de aanname dat een oorzaak bekend moet zijn vóór een probleem kansrijk kan worden behandeld. Een ander, een groep of een ontwikkeling diagnosticeren als oorzaak van ervaren problemen komt in angstig bezorgde tijden tegemoet aan de behoefte aan duidelijkheid: A ► B.



‘We kwijnen als gemeente wat weg (B), maar onze predikant is ook wel erg ... (A).’ In de regel kloppen A en B, maar is het oorzakelijk verband minder zonneklaar. Er zijn namelijk ook gemeenten die werken met predikanten die ‘erg ... zijn’, maar het goed doen. De ratio wordt hier gemakkelijk gegijzeld, waardoor denkfouten een hardnekkig leven leiden.

De zoektocht naar wie of wat de veroorzaker is van het probleem, is niet alleen niet zo kansrijk, ze werkt in de regel contraproductief. Niemand kijkt naar zichzelf, zomaar gaat men heilloze driehoeken aan (kreunsessies over de predikant of pogingen om hem ‘op te knappen’ of ‘weg te werken’).

Zelfdifferentiatie krijgt hier gestalte door *een geïdentificeerde patiënt* te zien als *symptoom* van een systeem dat haar angstige bezorgdheid onvruchtbaar hanteert. De vliegkansen van Junior nemen toe wanneer de ouders hun aandacht verleggen van het jong naar hun eigen functioneren.

In de evangeliën blijkt dat godsdienstige leiders als schriftgeleerden, farizeeën en oudsten grote moeite hebben om regie te voeren op hun angstige bezorgdheid en hun impuls om met een IJF-focus te kijken. De ratio wordt gegijzeld: Jezus ‘moet’ sterven en die keus valt ook te legitimeren.

9.-10. Vaag begrensde verantwoordelijkheid

Wie voorbeelden wil zien van over-verantwoordelijkheid komt ze tegen bij een aantal pastores en vrijwilligers in kerken waar het aantal vrijwilligers terugloopt. Als ergens een gat valt, neemt iemand de taak *er instinctief* bij. Dat de soms noodzakelijke aanpassing aan nieuwe

omstandigheden zo vooruit geschoven wordt en de status quo intact blijft, is een open deur.

Als Friedman iemand ziet die zich over-verantwoordelijk opstelt, wil hij er wel wedenschappen op afsluiten dat ergens anders sprake is van onder-verantwoordelijk gedrag. Over-verantwoordelijk gedrag houdt onder-verantwoordelijk gedrag in stand en vice versa. ‘Maken dat anderen hun verantwoordelijkheid nemen’ lijkt op ‘over-verantwoordelijk in het kwadraat’. Zo’n patiënt identificeren (IJF-focus: jij pakt je verantwoordelijkheid onvoldoende) en de verantwoordelijkheid voelen om een ander verantwoordelijkheid te ‘maken’ (driehoek aangaan) is een door angstige bezorgdheid aangedreven instinctmatige actie die de status quo zelden verandert. Het alternatief is zelfdifferentiatie: scherp hebben waar de eigen verantwoordelijkheid begint, en waar ze ophoudt.

11. Een hoge mate van ernst

In het evangelie lijkt Jezus beter in contact met zijn speelse kant dan veel andere godsdienstige leiders. In het verhaal van de ‘op overspel betrapte vrouw’ staat hun hoge mate van ernst in schril contrast met de vrije, speelse, paradoxale manier van reageren van Jezus, die regie weet te voeren op zijn bezorgdheid in een situatie die hogelijk explosief is.

12. Zoektocht naar antwoorden

Gedacht kan worden aan de verbeterde zoektochten naar ‘hoe houden we onze vorm van kerk-zijn in stand’. Een veel vruchtbaarder vraag lijkt: ‘Hoe vieren we met minder mensen regelmatig ons geloof en zijn we gelovig present in onze netwerken?’ ▷



13. 'Data-schroothopen'

Ik denk aan de archiefkasten vol rapporten van commissies die 'er opnieuw naar gekeken hebben'. In de periode dat commissies hun rapporten schrijven verandert er vrijwel zeker niets: een kerkelijk en maatschappelijk correcte manier om jezelf vol zelfrespect 'in de wacht te zetten'. Op de overdaad aan workshops en cursussen voor pastores, nu de kerk het niet makkelijk heeft, zou Friedman eerder sceptisch dan opgetogen reageren. Uiteraard zou hij een uitzondering maken voor cursussen die zich eerder richten op 'zijn' dan op 'techniek en vaardigheden'.

14. De verzorgde reis versus de gezamenlijke trektocht

In de jaren negentig raakten veel pastores vertrouwd met Jan Hendriks. Bevlogen werd gesproken over beleid maken *met* de gemeente in plaats van *voor* de gemeente. Toch ontstonden vrijwel geen *bottom-up* beleidsprocessen. In *samen op trektocht* verbond ik de hardnekkige neiging om problemen *top-down* het hoofd te bieden (*voor* de gemeente de oplossing bedenken) met Friedmans denken. *Top-down* werken geeft namelijk de illusie van een hoge mate van 'grip op de zaak'. Dat loslaten leidde en leidt op kerkenraads- en synodeniveau niet zelden tot forse angstige bezorgdheid. Regie voeren op die bezorgdheid is voorwaarde voor samen op trektocht gaan, maar dat is niet gemakkelijk. 'Dat kunnen ze niet aan' of 'Hiervoor zijn we toch gekozen' zijn veel gehoorde pogingen van 'ge-gijzelde ratio's' om versmelting te legitimeren. Vaak gaat de leiding (A) een onhandige driehoek aan: de gemeente (B) overtuigen dat haar plan (C) het uitvoeren waard is.

Hendriks heeft de categorie 'vertrouwen' dan ook nadrukkelijk meegenomen in zijn latere boeken over gemeentebouw.

Bijdragen aan verandering vanuit systemische gezinstherapie

Wie het scala aan mogelijke manieren van reageren op angstige bezorgdheid overziet, beseft dat bijdragen aan meer gezonde groepen en meer kans op verandering op allerlei manieren vorm kan krijgen. Het gaat echter altijd om zelfdifferentiatie: verbonden met anderen regie voeren op de eigen angstige bezorgdheid die zich in allerlei impulsen aandient. Voortdurend kan er gekozen worden tussen responses die spanning omhoog of omlaag transformeren.

Hoe personen en zeker pastores zich positioneren in de 'gemeente-mobile' zal mede bepalen of verandering kans krijgt, dan wel dat veranderpogingen in schoonheid sterven. Doordat echtpaar Vogel zich herpositioneert in de 'nest-mobile' vliegt het jong uiteindelijk uit.

Het biedt ook onvermoede kansen voor begeleiden van verandering: één coachbare persoon die zich herpositioneert beïnvloedt het hele relatiernetwerk.

Friedmans model geeft volop aandacht aan hoe de pastor 'is', dus aan de mate waarin hij regie weet te voeren op door angstige bezorgdheid getriggerde impulsen. Friedman zou blij zijn met de nadruk die sommige hedendaagse managementgoeroes leggen op zelfleiderschap. Maar hij zou vermoedelijk ook instemmend knikken bij het lezen van de pastorale brieven van een collega-rabbi. De brieven aan Timoteüs en Titus staan bij lang niet iedereen te boek als spannend. De rijtjes aandachtspunten waar op



gelet dient te worden bij de selectie van ‘ambtsdragers’ zijn in onze tijd echter verrassend tegendraads. Weinig aandacht voor cv’s, kennis en vaardigheden. Op de keper beschouwd lijkt Paulus te zeggen: ‘Bij de selectie van leiders let je op drie zaken: zelfregie, zelfregie en zelfregie, ofwel zelfdifferentiatie.’ <

Literatuur

- Bakker, B. (2000). *Samen op trektocht. Over de rol die ambtsdragers spelen bij veranderingsprocessen in de gemeente*. Ouderkerk aan den IJssel: Ekklesia.
- Friedman, E.H. (1985). *Generation to Generation: Family Process in Church and Synagogue*. New York: Guilford Press.
- Friedman, E.H. (1999). *Van geslacht op geslacht. Systeemprocessen in kerk en synagoge*. Ouderkerk aan den IJssel: Ekklesia.
- Friedman, E.H. (1990). *Friedman's Fables*. New York: Guildford Press.
- Friedman, E.H. (1999). *Fabels van Friedman. Verhalen over loslaten*. Ouderkerk aan den IJssel: Ekklesia.
- Rasheed, J.M., Rasheed, M.N. & Marley, J.A. (2011). *Family Therapy: Models and Techniques*. Thousand Oaks, USA / Londen, UK: Sage.
- Savenije, A., Lawick, J. van & Reijmers, E. (red.) (2014). *Handboek Systeemtherapie*. Utrecht: De Tijdstroom.

Bert (drs. E.) Bakker is (interim) pastor, trainer en begeleider bij verandervraagstukken vanuit een eigen bureau (Ekklesia Advies). Hij begeleidt onder meer de op het gedachtegoed van Friedman gebaseerde training ‘De gemeente als gezin’ in het nascholingsaanbod van het Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie (PCTE).
bert@ekklesia.nl

