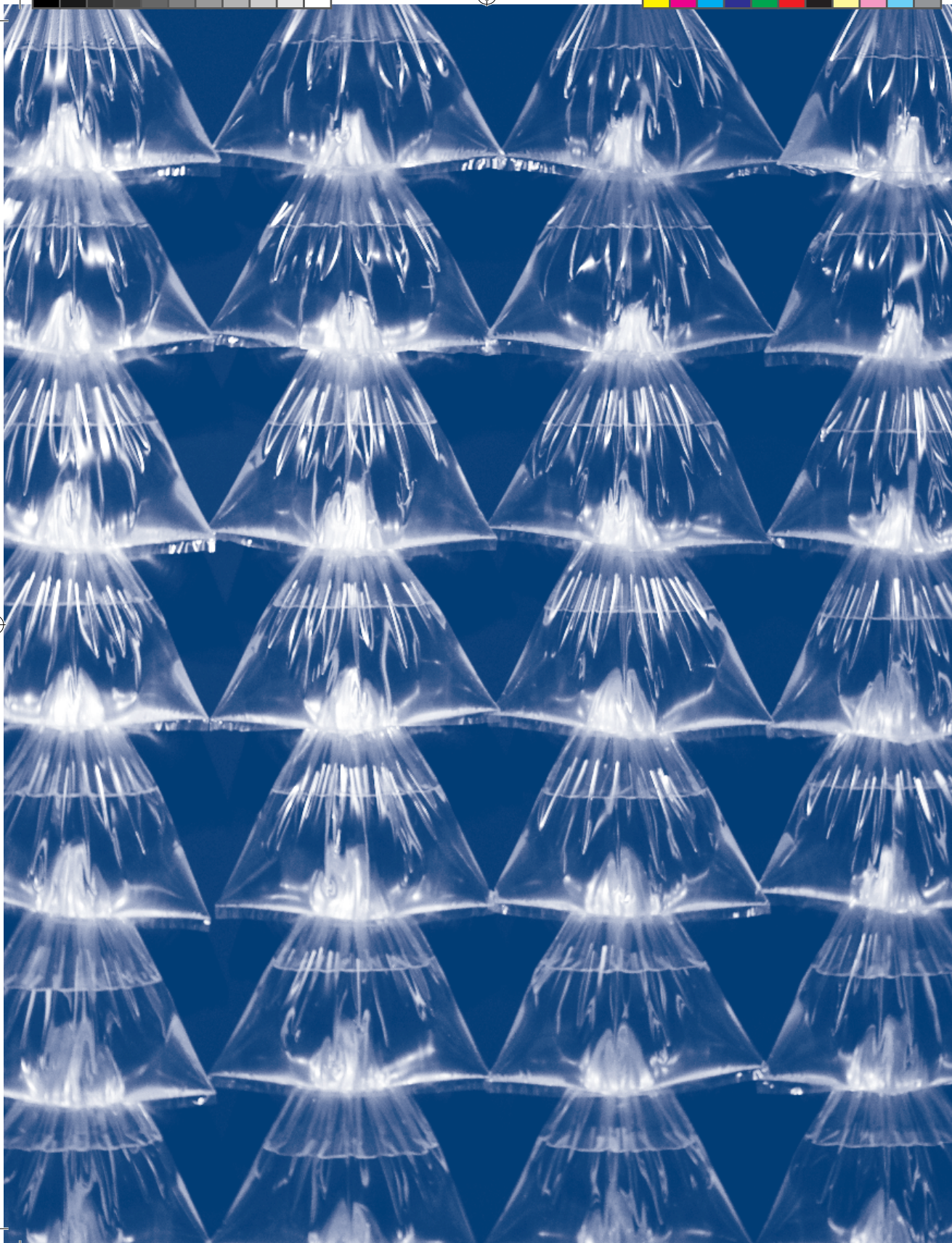






Met Friedman op het interimpad

Aan de hand van enkele praktijkervaringen illustreert interimpredikant Leo Oosterom vier kernbegrippen uit het gedachtegoed van Edwin H. Friedman: 'onbezorgde aanwezigheid', zelfdifferentiatie, de zondebok, en emotionele driehoeken.

Als interimpredikant begeleid ik gemeenten in een tussentijd. Ik geef ondersteuning bij beleidsontwikkeling, maar ook bij een crisis of een conflict. Samen met de gemeente ga ik op zoek naar haar identiteit en roeping. Ik doe dit vanuit het geloof dat het evangelie van dood en opstanding betekenis heeft voor het vinden van nieuwe vormen van kerkelijke presentie en organisatie.

Een van de eerste boeken die ik las in het kader van mijn opleiding tot interimpredikant, was *Van geslacht op geslacht. Systeemprocessen in kerk en synagoge* van Edwin H. Friedman. Het bleek een even boeiend als nuttig boek voor de praktijk van het interimpredikantschap.

In het vervolg wil ik vier kernbegrippen uit het gedachtegoed van Friedman illustreren aan de hand van praktijkervaringen. Het betreft de concepten 'onbezorgde aanwezigheid'

(*non-anxious presence*), zelfdifferentiatie, de zondebok (*identified patient*) en emotionele driehoeken.

Wees niet bezorgd

Non-anxious presence is een moeilijk te vertalen begrip. De kern ervan is dat je je niet laat meeslepen door de emotionele processen die zich afspelen in de groep (het systeem) waartoe je je verhoudt. Het is nauw verbonden met het concept zelfdifferentiatie, dat hierna aan de orde komt.

Voor mij als interimpredikant betekent het dat ik me niet laat bepalen door de sfeer van bezorgdheid en de emotionele claims die je aantreft in een gemeente die in de problemen is geraakt en waar mensen vaak verwachten dat je snel een oplossing (*quick fix*) aandraagt voor hun problemen. Het betekent niet dat je ongenaakbaar je eigen weg gaat in de gemeente. Integendeel: je bent zichtbaar, benaderbaar. Je zoekt actief contact met de mensen (*connected*), maar je laat je niet meesleuren in hun emoti-

< Henk Peeters, 'Aquarelle', waterzakjes en hout, 1964
(gephotografeerd in Stedelijk Museum Schiedam)





onele duiding en beleving van de situatie: de sfeer van (over)bezorgdheid. Dat alleen al werkt helend.

Non anxious presence heeft een positieve, aanstekelijke werking en legt de basis voor nieuw vertrouwen. Deze houding moet je oefenen. Een interimpredikant is geen superman of -vrouw en moet zijn of haar eigen angsten en kwetsbaarheden onder ogen zien. Ook is er altijd de verleiding om te zwichten voor de druk vanuit de gemeente om het snel voor hen op te lossen, in plaats van door *non-anxious presence* de voorwaarden te scheppen voor een oplossing die door de gemeente zelf gevonden en gedragen wordt. Collegiale intervisie is een belangrijk middel om hier staande te blijven.

Normaal doen

In X woedt al geruime tijd een veenbrand die de vacante gemeente verdeelt en uitput. Het sluimerende conflict trekt alle energie naar zich toe en steeds meer aspecten van het kerk-zijn lijden daaronder. Onderling pastoraat wordt verwaarloosd of gaat alleen nog maar over het conflict. De kerkenraad is vleugellam en ziet haar agenda overwoekerd worden door aan het conflict gerelateerde zaken. Rondom de eredienst gaat het vooral over wie wel of niet aanwezig zijn.

De interimpredikant begint met een bezoekenronde in de gemeente om de mensen te leren kennen en hen de gelegenheid te geven om hun verhaal te doen. Daarnaast zorgt hij er samen met de kerkenraad voor dat elementaire taken weer gewoon uitgevoerd worden: pastoraat, eredienst, kringwerk, diaconaat. De gemeente veert op wanneer ze merkt dat het conflict weliswaar nog niet opgelost

is, maar dat het niet langer allesbepalend is.

Let op: het gaat hier niet om de bezwerende oproep 'doe effe normaal!' Dat werkt meestal averechts. Het gaat om het voorgaan in het 'normaal doen'. Een conflict kan zomaar ontstaan, hoort erbij, maar daarmee houdt de gemeente niet op gemeente van Jezus Christus te zijn. Een houding van *non-anxious presence* aanvaardt de werkelijkheid van het conflict, maar biedt weerstand aan het emotionele interpretatiemodel waarin het conflict allesbepalend wordt. Dat schept nieuw vertrouwen en perspectief.

Laat zien wie je bent – en stel je grenzen

Met deze houding van *non-anxious presence* komt het begrip zelfdifferentiatie mee: laten zien wie je bent, en daarbij je eigen grenzen kennen en stellen. Laat je niet bepalen door de verwachtingen die er ten aanzien van je bestaan, door je eigen emotionele reacties en gevoeligheden, of zelfs door louter empathie. Tenslotte moet je weerstand kunnen bieden aan pogingen tot sabotage, die volgens Friedman juist aangeven dat je op de goede weg bent. Een zelfgedifferentieerd mens weet wie hij is en wat hij wil en hij laat zich niet inkapselen.

Friedman haalt hier het beeld aan van de cel die een kern en een membraan heeft, en juist daardoor een zinvolle interactie kan aangaan met de omliggende cellen. In de cel draait alles om *integrity*. Wie geen eigen kern en membraan heeft – wie zich niet differentieert van de ander en de omgeving – verliest zijn integriteit en daarmee zijn mogelijkheid tot *non anxious presence*.

Hier luistert het nauw: zelfdifferentiatie moet



geen excuus worden voor eigenwijsheid of narcisme. Dat laatste is Friedman met enige regelmaat verweten. En je kunt inderdaad vragen stellen bij het ideaal van zo'n gedifferentieerd zelf. Is het niet erg gemakkelijk om weerstand en tegenwerpingen te diskwalificeren als sabotage? En wat doe je met de bijbelse notie van mededogen?

Nuttig blijft de observatie dat alleen goed gedifferentieerde individuen en groepen een zinvolle interactie kunnen aangaan, zoals alleen goed gedifferentieerde cellen een gezond organisme opleveren. Zelfdifferentiatie is daarom niet alleen belangrijk voor de interimpredikant, maar ook voor de gemeente.

'Wij zijn één in Christus'

In gemeente X werd Lied 970 uit het nieuwe *Liedboek* graag gezongen: 'Vlammen zijn er vele, één is het licht'. Vooral het refrein klonk uit volle borst: 'Wij zijn één in Christus'. De gemeente beroemde zich op haar pluriformiteit. Maar onder het bezwerend bezingen van de eenheid in Christus ging de zorg schuil dat men wellicht toch minder gemeenschappelijk had dan men voor waar wilde hebben. Ondergronds regeerde de angst voor het anders-zijn van de ander, hand in hand met onzekerheid over de eigen identiteit. Verschillen en conflicterende belangen kwamen aan de oppervlakte in de slecht functionerende structuur van de gemeente. In taakgroepen en commissies verschole zich diverse sub-identiteiten, die elkaar van veilige afstand beschoten en verder vooral hun eigen ding deden. Voorstellen schoven eindeloos heen en weer tussen de diverse bestuurlijke gremia en werkgroepen. Tot besluiten kwam het zelden en

vergaderingen gingen in toenemende mate over hoe men tot een andere, meer efficiënte vergaderstructuur kon komen.

De grote verleiding (*quick fix*) voor de interimpredikant is om theologisch in te zetten op het verlangen naar eenheid in Christus en gehoor te geven aan de wens om met een nieuw organisatiemodel op de proppen te komen. Dat lost het probleem niet op. Wat wel helpt is een toerustingstraject, uitmondend in een gemeentevond waarin de gemeenteleden met en voor elkaar leren verwoorden waar de bronnen van hun geloof en twijfel liggen; wat ze verlangen voor zichzelf en de gemeente.

Kortom: de gemeenteleden worden uitgedaagd en toegerust om een geloofsgesprek te voeren. Daarbij worden verschillen niet weg-gemasseerd, maar nuchter en zonder oordeel benoemd. Eenheid in Christus is nu niet het enigszins geforceerd en bezwerend zoeken naar de overeenkomsten, maar jezelf leren kennen en laten zien, in de veilige ruimte van Gods liefde. Daarbij hoort ook het onder ogen zien van de pijn en angst, die worden opgeroepen door het feit dat de ander daadwerkelijk anders denkt en gelooft dan jij, en ook andere dingen verlangt als het gaat om kerk-zijn.

In gemeente X leidde dit tot een nieuw, maar nu bewust omhelzen van de pluriformiteit, waarbij de verschillende belangen niet langer onder de tafel, maar op tafel lagen. In gemeente Y leidde een vergelijkbaar gesprek tot een goed begeleide overgang van een groep gemeenteleden naar een andere gemeente. In beide gevallen kwam het proces van zelfdifferentiatie de onderlinge verhoudingen in de gemeente en haar bestuurlijke slagvaardigheid ten goede. ▷



< Henk Visch,
videofragment,
www.henkvisch.nl

Weg met de zondebok

Een intrigerend inzicht van Friedman is dat een familie of gemeente door een complex van onbewuste interacties het (probleem)gedrag van een individueel lid kan veroorzaken. Het gedrag van dit zwarte schaap is dan niet zozeer het gevolg van een slecht karakter of kwade wil, maar het resultaat van de interactie in de groep. Niet het zwarte schaap is ziek, maar de groep zelf, het systeem. Degene die het probleemgedrag vertoont, is de symptoomdrager, de *identified patient*. Verwijdering van deze persoon uit de groep leidt er meestal toe dat nu een ander groepslid de symptoomdrager wordt.

‘Als we maar een andere dominee hadden ...’ In gemeente X ziet men een slecht functionerende predikant als de oorzaak van alle ellende. ‘Als hij maar weg ging, dan zou alles beter worden.’ Wanneer de predikant ten slotte vertrekt, verandert er weinig. De onvrede richt zich nu op de beroepingscommissie.

De interimpredikant ontdekt een patroon in de geschiedenis van de gemeente: bij herhaling zijn predikanten na krap vier jaar vertrokken. Deze observatie deelt hij met de leden van de kerkenraad. Ook vraagt hij naar hun eerste herinneringen aan de laatste predikant: ‘Was hij altijd al zo of is hij zo geworden?’ Sommigen blijven ervan overtuigd dat de predikant de oorzaak was. Bij anderen breekt het inzicht door dat de manier waarop het systeem van de gemeente zich gedraagt mede debet is aan het optreden van haar predikant. Een lid van de kerkenraad verwoordt: ‘We vonden het wel fijn dat er een predikant kwam die de regie pakte, zolang hij maar deed wat wij wilden, terwijl we het helemaal niet eens zijn over wat we willen.’

Twee of drie

Systemen verzetten zich tegen verandering. Naarmate de spanning tussen twee personen of groepen toeneemt, wordt de neiging groter



om er een derde bij te betrekken, om het evenwicht te bewaren (*homeostase*). Zo ontstaan wat Friedman *emotional triangles* noemt, emotionele driehoeken. Die derde kan een persoon zijn, maar ook een issue, een zaak.

De valkuil voor de interimpredikant is om die derde persoon te worden. Wanneer je dan probeert om vanuit louter empathie de slechte relatie tussen de twee conflictpartners te verbeteren, wordt de situatie daardoor juist bevestigd. Beter werkt het om het conflict bij de conflictpartners te laten en met hen te onderzoeken of het wellicht wortelt in andere driehoeken. Probleemgedrag in de gemeente kan bijvoorbeeld verbonden zijn met *emotional triangles* in het gezin of de familiekring. Verschillende systemen kunnen elkaar beïnvloeden.

Zorgzame kempfanen

Twee vooraanstaande gemeenteleden spreken niet meer met elkaar en hebben hun taken in de gemeente neergelegd, sinds een theologisch conflict escaleerde. Beiden hebben een grote staat van dienst in de gemeente en een groep sympathisanten. Pogingen tot verzoening vanuit de kerkenraad en de bijzondere visitatie zijn niet geslaagd. De kerkenraad vraagt nu aan de interimpredikant om te werken aan verzoening tussen de twee, dan zou de gemeente het conflict eindelijk achter zich kunnen laten. Pogingen om de twee bij elkaar te brengen slagen niet. Onder tussen blijven beide indirect de sfeer en agenda bepalen via hun sympathisanten: hoe kan de gemeente zo ondankbaar omgaan met mensen die zoveel voor haar hebben betekend?

De interimpredikant raakt bij beide conflictpartners pastoraal betrokken, wanneer ze elk ge-

troffen worden door een sterfgeval in de naaste familie. De een heeft jarenlang de zorg gedragen voor een inwonend hoogbejaard familielid, de ander voor een hulpbehoevende moeder. Beiden hebben zich met grote toewijding ingezet voor hun veeleisende, soms ondankbare zorgtaak. Het was eenzelfde soort toewijding als die zich manifesteerde in hun optreden in de gemeente – en in het conflict. Alsof de behoefte aan erkenning zich verplaatst had van het systeem van de familie naar dat van de gemeente.

Na het overlijden van de familieleden doet zich een wonderlijk verschijnsel voor: het rouwproces over het verlies in de familiekring gaat gelijk op met een rouwproces over hun verloren rol en positie in de gemeente. Tot openlijke verzoening tussen de twee komt het niet, maar het lijkt alsof de brandstof voor het conflict opraakt: de behoefte aan erkenning. Een van de partijen besluit uiteindelijk de gemeente te verlaten en aansluiting te zoeken bij een andere gemeente. Hij schrijft een indrukwekkende brief aan de kerkenraad, waarin hij de zaken helder benoemt en verantwoordelijkheid neemt voor zijn keuze. Enkele maanden later kom ik hem tegen. 'Dat hadden we veel eerder moeten doen', zegt hij met stralende ogen. <

*Leo (ds. L.J.) Oosterom is als gemeentepredikant verbonden aan de Protestantse Gemeente te Sleeuwijk. Daarnaast is hij in dienst van de Protestantse Kerk in Nederland als interimpredikant.
l.j.oosterom@online.nl*