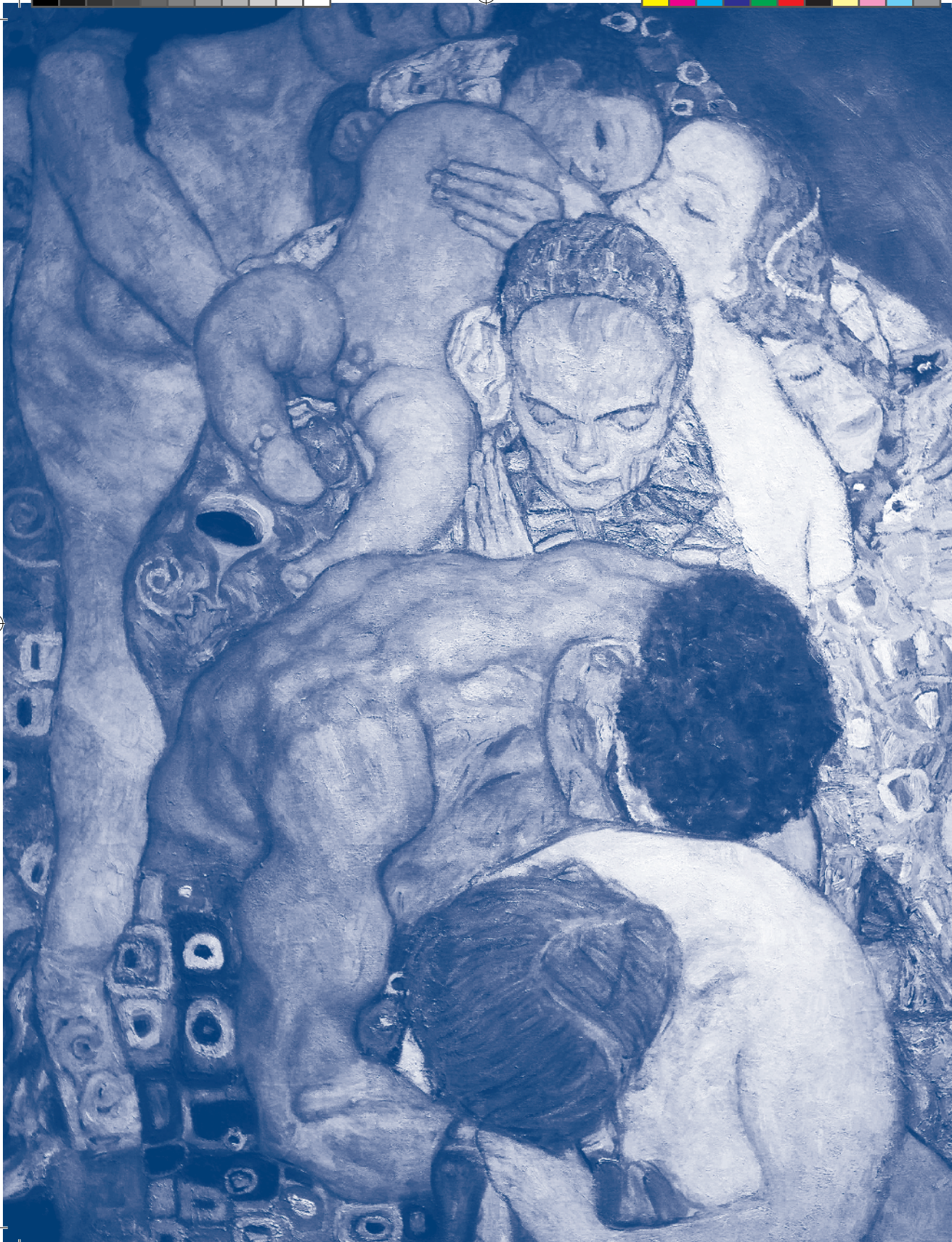






De angst voorbij

Leiderschap voor de volgende generatie?

Leiderschap is een urgent thema in onze tijd, een thema waarover dan ook zeer veel wordt gepubliceerd. In zijn bijdrage beschrijft Rein Brouwer de doorwerking van Friedmans systeemdenken in de praktisch-theologische literatuur over leiderschap, en plaatst hij dit denken in het veld van leiderschapstheorieën.

Het werk van rabbijn en familietherapeut Edwin Friedman leerde ik, net als vele anderen, rond de millenniumwisseling kennen. Uitgeverij Ekklesia had de vooruitziende blik om het standaardwerk van Friedman, *Generation to Generation* (1985), te vertalen en uit te geven voor de Nederlandse markt met als titel *Van geslacht op geslacht* (1999), waarin de bijbelgetrouwen onder ons zonder moeite een verwijzing naar Psalm 90 ('Heer, u bent ons een toevlucht geweest van geslacht op geslacht') zullen lezen.

Ik weet niet wat er eerder was voor mij, het boek of een nascholingscursus over het boek. Ik herinner me nog wel heel goed de grote opkomst bij die cursus en het enthousiasme dat de systemische benadering van Friedman wekte bij de deelnemende predikanten. Dat enthousiasme deelde ik, hetgeen aanleiding gaf, en tot op heden geeft, om als docent het werk van Fried-

man blijvend onder de aandacht te brengen van de theologiestudenten die zich voorbereiden op het pastorale beroep.

Mijn enthousiasme werd echter gekleurd door de vergelijking van Friedmans systeembenadering met de contextuele benadering van Ivan Boszormenyi-Nagy, met wie ik al eerder kennis mee had gemaakt. Van Nagy's *Between Give and Take* (1986), in het Nederlands vertaald als *Tussen geven en nemen* (1994), leerde ik over de betekenis van een perspectief over meerdere generaties, over de balans van geven en ontvangen tussen de partners in een relatie en in een familie, over destructieve mechanismen (bijvoorbeeld dat van de 'zondebok') die kunnen gaan werken als vertrouwen geschaad is en over het verward raken in de complexiteit van loyaliteiten en (de)legaten. De contextuele benadering van Nagy vond en vind ik nog altijd een conceptueel meer verfijnde benadering voor pastoraat en opvoeding dan de systeembenadering van Friedman.

De grote kracht echter van Friedmans werk



< Gustav Klimt, 'Tod und Leben', 1910/11, umgearbeitet 1916 (gefotografeerd in het Leopold Museum, Wenen)





is zijn visie op leiderschap binnen het systeem dat een geloofsgemeenschap ook is. De betekenis van de positie van de leider in een systeem, de leider die het systeem voor kan gaan in een niet-angstige aanwezigheid ('non-anxious presence') door daarbinnen een gedifferentieerde positie in te nemen, dat inzicht is nog altijd van belang voor pastores en predikanten in geloofsgemeenschappen.

Vele voorgangers hebben zich laten bemoeiden door de mogelijkheden die Friedman schetst in zijn werk en hebben ook zelf daadwerkelijk geleerd een verandering teweeg te brengen in het emotionele netwerk waarin zij functioneren. Het is echter de vraag of die praktische invloed van Friedman ook terug te vinden is in het theoretische nadenken

over leiderschap binnen de praktische theologie.

In deze bijdrage komt het volgende aan de orde.

Eerst geef ik aan welke verwijzingen ik naar Friedman heb kunnen vinden in de praktisch-theologische literatuur over leiderschap. Daarna probeer ik de benadering van Friedman te plaatsen in het veld van leiderschapstheorieën. Ten slotte bespreek ik de vraag die de redactie mij heeft voorgehouden: is er in de veranderende context van Nederlandse predikanten en pastores nog behoefte aan Friedmans systemische benadering van kerkelijke organisaties?

Friedman in de praktische theologie

Het mag misschien bevreemden, maar Friedman heeft geen grote voetafdruk achter gelaten in de praktisch-theologische literatuur over leiderschap. In menig boek over kerkelijk leider-

schap of over leiding geven aan geloofsgemeenschappen of over praktische theologie, is er geen enkele verwijzing te vinden naar het werk van Friedman. Dat geldt zeker voor de Duitstalige literatuur (Hauschildt/Pohl-Patalong 2013; Hermelink 2011; Grethlein 2007; Gräb en Weyel 2007) en de Britse (Moynagh 2012; Cameron e.a. 2005; Woodward en Pattison 2000), maar ook voor het Nederlandse taalveld (Van Saane 2012; Nauta 2006; Ploeger/Ploeger-Grotegoed 2001).

Uiteraard heb ik geen volledig overzicht over het veld en is bovenstaande selectie van literatuur enigszins willekeurig, maar in de boeken uit mijn boekenkast vind ik (slechts) enkele verwijzingen. Wat ik gevonden heb, geef ik

hieronder weer. Het betreft een handboek over *congregational studies*, de inleiding op de praktische theologie van Rick Osmer,

het meest recente handboek voor praktische theologie, en het boek van Sake Stoppels over veranderen in de kerk.

Studying Congregations

In een hoofdstuk uit het handboek *Studying Congregations* geschreven door de Amerikaanse socioloog en theoloog Jackson Carroll, bekend van zijn boek *As One With Authority* (2011) over autoriteit en leiderschap van pastores, wordt een niet-gepubliceerde lezing van Friedman genoemd. Carroll verwijst naar Friedman in het kader van het formuleren van een gedeelde visie voor de geloofsgemeenschap (182-183). De voorganger kan daarbij helpen door zichzelf te definiëren en de eigen visie uit te spreken,

Differentiatie is ook goed tegenover 'claimers' en 'klevers' in de geloofsgemeenschap



zonder zich te laten leiden door de angst van de geloofsgemeenschap voor conflicten of voor pluraliteit.

Differentiatie, ook in een visie voor de geloofsgemeenschap, helpt anderen hun eigen visie te verhelderen en daarover in vrijheid de dialoog aan te gaan. Differentiatie draagt bij aan het vinden van gemeenschappelijke grond. Volgens Carroll kan de predikant met zijn 'non-anxious presence' ruimte maken voor moeilijke beleidsbeslissingen door de verschillende opties te verhelderen, door de spanning tussen de beleden en de gerealiseerde waarden te benoemen en door te reflecteren op de theologische implicaties van beslissingen.

Practical Theology: An Introduction

In zijn boek dat op talloze opleidingen gebruikt wordt als inleiding op de praktische theologie, noemt de Amerikaanse praktisch theoloog Rick Osmer Friedman ook, al is het slechts één keer. Osmer beschrijft een 'critical incident', waarin het gedrag van de actor gezien kan worden als het tot uiting komen van de spanningen in de kerk, vanuit een familiesysteembenadering. Er veranderde veel in de betreffende geloofsgemeenschap en het individuele gemeentelid in deze casus fungeerde als bliksemgeleider voor die spanningen. Osmer merkt op dat de vrouw gezien kan worden als 'identified patient'. Voor deze systemische benadering verwijst Osmer dan in een noot naar het werk van Friedman, maar ook naar dat van Peter Steinke.

Steinke is een leerling van Friedman en heeft verschillende boekjes gepubliceerd waarin hij zijn gedachtegoed uitwerkt voor het werken met geloofsgemeenschappen. In 1993 verscheen

zijn *How Your Church Family Works. Understanding Congregations as Emotional Systems* en in 1996 *Healthy Congregations. A Systems Approach*. Beide publicaties verschenen bij The Alban Institute, een vermaard instituut op het terrein van onderzoek en advies van geloofsgemeenschappen.

Wanneer we een *word cloud* zouden maken van Steinke's werk, zou het me niet verbazen wanneer *anxiety* centraal zou staan. De betekenis van angst en vanuit de angst reageren ontbreekt zeker niet in het werk van Friedman, maar bij Steinke is het prominent. Het angstdiscours refereert aan het 'drievoudige brein', een wellicht achterhaalde kijk op de neurologie die ons brein opgebouwd ziet uit een primitief reptielenbrein gericht op overleving; een iets ontwikkelder limbisch brein dat bij zoogdieren is geëvolueerd en waar onze emotionele reacties gehuisvest zijn; en de neo-cortex, dat deel van het brein dat onze creativiteit en verbeelding en onze denk- en bewustzijnsprocessen mogelijk maakt. In beangstigende situaties kan er een 'reptielen-regressie' optreden. Steinke bedoelt hier mee dat we door de angst in een vechten-of-vluchtenmodus geraken. In dergelijke situaties is het echter juist nodig om rustig te blijven en de tijd te nemen om de beschikbare opties te overwegen en te doordenken en vervolgens een weloverwogen besluit te nemen vanuit onze neo-cortex. Angst vraagt om differentiatie.

The Wiley-Blackwell Companion to Practical Theology

Iets meer aandacht dan bij Osmer krijgt Friedman in het hoofdstuk van Michael Jinkins in een recent handboek voor praktische theologie. ▷



Jenkins noemt Friedman als één van de mensen die de ontwikkeling van religieus leiderschap beïnvloed hebben. Het werk van Friedman beschrijft Jenkins als ‘The most influential approach to understanding religious leadership as a form of shepherding today, at least among Protestant pastors’ (315). De pastor als herder (Seward Hiltner) is één van de modellen voor kerkelijk leiderschap, volgens Jenkins, en onder die categorie komt Friedman aan de orde. Jenkins laat steeds verschillende auteurs over kerkelijk leiderschap kort de revue passeren en somt een aantal kenmerkende aspecten van hun benaderingen op.

Bij Friedman gaat het over leiderschap gekenmerkt door zelf-differentiatie en over het balanceren van autonomie en verbinding, wat Friedman ontleent aan de familietherapeut Murray Bowen. De leider positioneert zich in het systeem en probeert zo het systeem tot een volwassen, gezonde verantwoordelijkheid te brengen, analoog aan de verhouding therapeut en cliënt. De verantwoordelijkheid ligt bij de geloofsgemeenschap en de leider helpt de geloofsgemeenschap deze verantwoordelijkheid op zich te nemen, zodat er adequaat gereageerd kan worden op de veranderende omstandigheden.

Jenkins merkt verder op dat de benadering van Friedman veronderstelt dat voorgangers ook inzicht verwerven in de systemische dynamiek van hun eigen familie van herkomst. Dat vraagt om een investering van ‘considerable emotional energy in doing ‘genograms’, a family assessment tool that charts patterns and dynamics in relationships over at least two generations’.

Voor de verandering

Sake Stoppels besteedt in zijn boek *Voor de verandering* (2009) over vernieuwing in de kerk ook aandacht aan Friedman. Onder de titel ‘Geloofsgemeenschappen als kluwens’ (par. 3.3) schrijft Stoppels over de kluwens die in geloofsgemeenschappen ontstaan door emotionele driehoeken. Hij gebruikt daarvoor de metafoor van ‘codes’. Het gedrag en handelen van gemeenteleden lijkt te verlopen volgens bepaalde scripts, die ontstaan uit conflicten uit het verleden, familieverhoudingen en sociale netwerken. De scripts zijn vaak onuitgesproken en niet bewust bereflecteerd en dat vergroot juist hun werkende kracht.

‘Onder water zitten als het ware tal van officieuze codes die vaak van grote invloed zijn op het reilen en zeilen van een gemeente. Naarmate gemeenten langer bestaan en qua samenstelling betrekkelijk stabiel zijn, wordt de kracht van dergelijke codes sterker. Vaak is hun invloed groter dan veranderaars lief is. Soms kunnen de officiële evangelische en/of kerkelijke codes er niet tegenop’ (53).

Daarmee geeft Stoppels feitelijk geen analyse van hoe emotionele driehoeken volgens Friedman werken, maar benoemt hij vooral het drijfzand voor veranderingsprocessen dat kan ontstaan door homeostase, een ander belangrijk begrip bij Friedman.

In het hoofdstuk over leiderschap in de kerk (9.5) verwijst Stoppels opnieuw naar Friedman en thematiseert hij zelfdifferentiatie. De predikant moet zich niet laten gijzelen door



de wensen en verwachtingen van de gemeente, maar zich in vrijheid verbinden. Daar is de zelfdifferentiatie op gericht. Afhankelijk van de inzet van vrijwilligers die met elkaar ook nog eens verantwoordelijk zijn voor het bij elkaar brengen van het traktement van een predikant, wordt een predikant gemakkelijk speelbal van alle emotionele krachten in het veld. Om daarin niet onder te gaan door de eigenheid kwijt te raken of door burn-out te raken moet de predikant 'ik' zeggen, de eigen positie innemen, en tegelijkertijd wel in dialoog blijven met de anderen. Stoppels illustreert deze differentiatie met een tweetal fragmenten uit het evangelie 'waarin Jezus zich laat zien als een niet-angstig betrokken leider' (218).

Op zich is de vergelijking met het optreden van Jezus een weinig zinvolle, maar wellicht is het een extra aansporing voor sommige pastores om zich rekenschap te geven van de homeostatische en triangulaire krachten in geloofsgemeenschappen en zich daartoe gedifferentieerd te verhouden.

Hoe dan ook, in dit beknopte overzicht van de sporen van Friedman in de literatuur over kerkelijk leiderschap wordt wel duidelijk dat differentiatie en emotionele driehoeken de centrale begrippen zijn. Leiderschap vanuit de benadering van Friedman gaat over het controleren door leiders van hun eigen angsten en door niet-angstig aanwezig te zijn zich te differentiëren te midden van de emotionele trek- en zuigkracht waarmee de anderen in het systeem de leider steeds weer proberen in te kapselen, onschadelijk te maken, partij te maken.

Friedmans leiderschapstheorie

In zijn boeken benadrukt Friedman dat zijn visie op leiderschap universeel geldig is en dat hij zijn visie ontwikkeld heeft op basis van een rijke ervaring als therapeut en consultant in verschillende maatschappelijk contexten, van de gezondheidszorg tot het leger, van de synagoge tot de politiek. Omdat zijn visie echter niet onderbouwd is met empirisch onderzoek en zich ook niet kritisch-

reflectief verhoudt tot leiderschapstheorieën, hebben we hier te maken met een praktijktheorie. Het is vooral een benadering van

hoe leiders zich in emotioneel ingewikkelde systemen kunnen positioneren.

Dat betekent natuurlijk niet dat er niets te zeggen is over wat soort 'theorie' over leiderschap Friedman presenteert. In een boek over *Leadership: Theory and Practice* (2004) onderscheidt communicatiewetenschapper Peter Northhouse verschillende leiderschapstheorieën. Er zijn theorieën over leiderschap die primair kijken naar de karakteristieken van leiders. Andere benaderingen benadrukken dat voor leiderschap bepaalde vaardigheden nodig zijn. Weer anderen richten zich meer op stijlen van leiderschap. Er zijn theorieën die de betekenis van leiderschap afhankelijk maken van de situatie, of het aansluiten van de leider bij de context, of van de interactie tussen leiders en volgers.

Northhouse bespreekt ook een 'psychodynamische' benadering van leiderschap. Hij zegt daarover dat het niet een theorie is, maar een benadering waarin de effectiviteit van leiders bepaald wordt door hun inzicht in de psychische structuur van degenen aan wie ze leiding geven. ▷

Predikant moet zich niet laten gijzelen door de wensen en verwachtingen van de gemeente, maar zich in vrijheid verbinden



De karaktereigenschappen van de leider spelen hier geen rol en ook niet welke stijl van leiderschap gehanteerd wordt. Evenmin is de situatie bepalend voor de effectiviteit. De leider moet inzicht hebben in zijn of haar eigen gedragspatronen en emotionele reacties en van daaruit anderen helpen om tot een zelfde soort inzicht te komen in wie zij zijn en waarom zij reageren zoals ze reageren.

Deze benadering verbindt Northouse met het werk van Freud en Jung. Hij bespreekt in dit kader bijvoorbeeld

ook de 'transactionele analyse' waarin de drie ego-gestalten (ouder, kind, volwassene) zich tot elkaar verhouden. Kernwoorden in deze psychodynamische benadering zijn de betekenis van de familie van herkomst, individuatie en volwassenwording, en het spanningsveld tussen afhankelijkheid en onafhankelijkheid. De leider moet vanuit zelfinzicht leren handelen als een geïndividueerde volwassene om zo ook volwassen reacties te ontlokken aan de anderen.

Systemisch en psychodynamisch

Hoewel Friedman, in het verlengde van de familitherapeut Murray Bowen, het systeem van gezin, familie, geloofsgemeenschap en organisatie als primair analyiseniveau ziet, en niet het individu en zijn individuele psychodynamiek, is er zeker sprake van verwantschap tussen zijn systemische benadering en de psychodynamische. Voor Friedman worden mensen ook bepaald door de emotionele en relationele ervaringen met ouders, primaire verzorgers en broers en zussen. De uitwerking van deze

ervaringen wordt echter gethematiseerd in de hedendaagse groepen en relaties die mensen vormen.

Friedman ziet de ontwikkeling van de individuele psychodynamiek als gerelateerd aan de positie die iemand inneemt in een systeem. Daarbij kan het gaan om de relatie met de ouder of met kind of met de partner, maar Friedman heeft ook nadrukkelijk oog voor de emoti-

onele reacties in groepen en gemeenschappen.

Een individu kan in zijn geschonden vertrouwen of in haar krampachtig

reageren aanleiding zien om in therapie te gaan, maar Friedman is minder geïnteresseerd in individuele pathologie. Hij veronderstelt dat ons individuele gedrag vooral bepaald wordt door onze positie binnen systemen en dat er een helende werking uitgaat van zich differentiëren binnen een ziekmakend systeem.

Uiteindelijk ziet hij meer mogelijkheden in het leren een eigen positie in te nemen in verbondenheid met daadwerkelijke anderen dan in gesprekken met een therapeut. Friedman gelooft sterker in de traumatische en helende werking van de systeemdynamiek dan van de individuele psychodynamiek. Dat laat onverlet dat Friedmans benadering past in een spectrum van therapeutische benaderingen van leiderschap waarbij het accent ligt op de relatie tussen de leider en degenen met wie hij een gemeenschap vormt. Leiderschap staat of valt met de emotionele transactie tussen leider en gemeenschap, of dat nu een cliënt is, een familie of een geloofsgemeenschap.

Als een vorm van therapeutisch leiderschap

De grote kracht van Friedmans werk is zijn visie op leiderschap binnen het systeem dat een geloofsgemeenschap ook is



deelt Friedmans benadering wellicht ook in de kritiek die Northouse geeft op de psychodynamische benadering. Bijvoorbeeld de kritiek dat de benadering sterk focust op disfunctioneren en problematisch gedrag. Of dat de inzichten vooral gebaseerd zijn op de particuliere ervaringen van de therapeut-consulent en daarmee gekleurd zijn door zijn subjectieve vooroordelen.

Fabel 'De brug'

Soortgelijke kritiek heb ik verwoord in een bijdrage die ik schreef over systemisch leiderschap in *De weg van de groep* (2004). Daar maak ik een vergelijking tussen de benaderingen van Nagy en van Friedman en bespreek ik Friedmans benadering aan de hand van één van Friedmans fabels, die ook in het Nederlands vertaald en uitgegeven zijn: *Fabels van Friedman. Verhalen over loslaten* (1999). De fabel 'De brug' laat prachtig zien wat de betekenis van differentiatie is. Het is nog altijd een heel krachtig verhaal.

Een man op een brug wordt door een andere man gevraagd een touw vast te houden. Hij doet dat, waarop vervolgens de andere man van de brug afspringt, de diepte in. De man op de brug heeft het leven in handen van de ander, bungelend onderaan het lange touw. Hij roept herhaaldelijk naar beneden dat de man in de diepte moet meewerken zodat hij hem omhoog kan halen. Die weigert echter systematisch en zegt alleen maar: 'Mijn leven ligt in jouw handen', 'Jij bent verantwoordelijk voor mij', 'Als jij loslaat, ben ik verloren'. Wanneer de aan het touw bungelende man ook niet reageert op een laatste ultimatum, roept de man op de brug uiteindelijk naar be-

neden: 'Oké, ik respecteer je keuze', en maakt zijn handen vrij.

Het is een verhaal dat veel herkenning oproept bij predikanten en het verlangen wekt om zelf ook zo duidelijk te kunnen kiezen voor het eigen belang en je niet mee de diepte in laten sleuren door iemand die niet de verantwoordelijkheid wil nemen voor zijn eigen leven, of door een (deel van de) gemeente die verstrikt raakt in haar onvermogen. Dat is leiderschap als zelfdifferentiatie.

Uit verschillende passages in zijn boek is op te maken dat Friedman de betekenis van differentiatie uit eigen ervaring kende en niet-angstig aanwezig zijn heeft moeten leren. Differentiatie is gekleurd door Friedmans biografie. In zijn familie van herkomst werd Friedman in verschillende emotionele driehoeken getrokken. Ook als rabbijn kreeg hij te maken met de problemen die een beperkte differentiatie kan oproepen. Hij beschrijft het moeizame proces van afscheid nemen van zijn gemeente en het ruimte maken voor zijn opvolger. Met andere woorden, Friedman zelf leed aan het 'kluwen'-gedrag in de voor zijn leven relevante systemen en moest zich daaraan onttrekken door zich te differentiëren. Zijn particuliere geschiedenis heeft hem vooral oog doen hebben voor mensen die getrianguleerd worden en die hun angsten moeten overwinnen om niet vanuit die angsten te blijven reageren.

In een epiloog bij die fabel 'De brug' vertelt Friedman dat de bungelende man niet is dood gevallen, maar in het water terecht is gekomen. Nadat hij naar de kant was gezwommen en er uit was gekropen, heeft hij





een ander touw gepakt en is terug gegaan naar de brug om op de volgende voorbijganger te wachten.

De moraal van het verhaal is tweërlei. Allereerst dat degene die de verantwoordelijkheid terug gaf aan de man met het touw zich niet schuldig hoeft te voelen dat hij iemand heeft laten vallen. Maar vervolgens ook de constatering dat de man met het claimgedrag niet afluait en al weer op zoek is naar een volgend slachtoffer voor zijn trianguleren. Kortom, raak daarin niet verstrikt, want dat wordt jouw ondergang.

Opmerkelijk is dat Friedman nergens blijkt geeft van aandacht voor het waarom van het destructieve gedrag van deze man. Het verhaal van die ander wordt niet verteld. Friedman lijkt voornamelijk geïnteresseerd in de 'touwendans', in de worsteling van de twee mannen, hun interactie en transactie. Zijn primaire perspectief is vanuit degene die gestrikt en geclaimd wordt. Hoe voorkom ik dat ik door de ander gemanipuleerd wordt, lijkt de vraag. Differentiatie is daarop het antwoord. En dat is uiteindelijk ook goed tegenover 'claimers' en 'klevers' in de geloofsgemeenschap.

Hoe actueel is Friedman?

Uit het postuum uitgegeven werk van Friedman, *A Failure of Nerve. Leadership in the Age of the Quick Fix* (Treadwell en Beal 2007), dat (nog) niet in het Nederlands is vertaald en uitgegeven, zou opgemaakt kunnen worden dat zijn benadering nog altijd actueel is, of misschien wel meer dan ooit.

'It (het boek – RB) is about leadership in the land of the quick fix, about leadership in a society so reactive that it cannot choose leaders who might calm its anxiety. It is about the need for clarity and decisiveness in a civilization that inhibits the development of leaders with clarity and decisiveness' (2).

Friedman schrijft dit over de Verenigde Staten, maar is Nederland of Europa anders qua reactiviteit en angstigheid wanneer we de vluchtelingen en migrantenstromen in ogenschouw nemen?

Natuurlijk, we leven in een andere culturele constellatie dan in de jaren tachtig waarin Friedman zijn benadering ontwikkelde. We zijn ons nadrukkelijker bewust van de individualisering en subjectivering van ons bestaan en de keuzes die we van daaruit (moeten) maken. We

leven ook minder onder de doem van 'het systeem' dat we moeten bevechten en waartegen we in op-

stand moeten komen, zoals in de jaren zestig, hoewel de impact van commerciële 'systemen' (banken, media, consultancy) wellicht groter is dan ooit, juist door de anonimisering en taboeïsering van systemen.

Families en gezinnen zijn ook anders van structuur geworden door de eenoudergezinnen en door de meervoudig samengestelde gezinnen. Kinderen die twee weekenden in de maand bij papa en zijn vriend zijn en de rest van de tijd bij mama en haar nieuw echtgenoot en de twee kinderen uit zijn eerdere huwelijk, hebben wellicht minder te maken met het ongedifferentieerde karakter van een kluwengezin,

In beangstigende situaties kan er een 'reptielen-regressie' optreden: een vechten-of-vluchtenmodus



maar dat betekent niet dat er geen emotionele driehoeken meer zijn. En het betekent in ieder geval dat zij zich wellicht meer dan ooit dienen te verhouden tot de (botsende) loyaliteiten aan moeder, vader, stiefvaders, -zussen en -broers, en de grootouders van meer dan twee families. Verder werken nog altijd veel mensen in organisaties, zoals universiteiten, met een hiërarchie, een orde van verantwoordelijkheid en besluitvorming, en formele en informele beleidslijnen die alle ruimte laten voor afgunst en nijd, verlangen naar erkenning en niet gezien worden, klagen en manipuleren, imponeer- en slachtoffergedrag, afhankelijkheid en zich onttrekken aan iedere sturing.

Leiders in organisaties kunnen nog altijd hun voordeel doen met de benadering van Friedman, zoals hij zelf ook suggereert in zijn *A Failure of Nerve*. En hetzelfde geldt voor wie werkt met moderne gezinnen, zeker wanneer de pastor oog heeft voor legaten, loyaliteiten en een meerdere-generatiesperspectief. Waarom zou de benadering van Friedman dan geen zeggenschap meer hebben voor geloofsgemeenschappen? Ongeacht de fluiditeit of stabiliteit van geloofsgemeenschappen, wanneer er veranderingen plaatsvinden wordt het emotionele reactieveld van gelovigen geactiveerd. Zelfs in een situatie waarin mensen als zinzoeker betrokken zijn bij een activiteit die door een geloofsgemeenschap georganiseerd wordt, zijn er ook vrijwilligers of professionals die intensief participeren en vormgeven en die in de samenwerking aan elkaar verbonden zijn via hun particuliere emotionele reactiepatroon. Homeostase ligt misschien minder voor de hand in flexibele, momentane en vluchtige kerkstructuren, maar

waarom zouden mensen in die kerkvormen minder angstig zijn? Het zou kunnen dat experimentele kerkvormen met name aantrekkelijk zijn voor goed gedifferentieerde mensen die zich weten te verbinden en te 'individueen' en die niet voortdurend in de reactieve modus zitten. Misschien is dat zelfs wel een voorwaarde voor de creativiteit en openheid van geest die nodig is bij experimentele kerkvormen. Maar vooralsnog ga ik daar niet van uit en blijft Friedman van waarde. ◀

Literatuur

- Ammerman, N.T. e.a. (1998). *Studying Congregations. A New Handbook*. Nashville: Abingdon Press.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Krasner, B. (1994). *Tussen geven en nemen. Over contextuele therapie* (vertaling van *Between Give and Take*). Haarlem: De Toorts.
- Brouwer, R. (2004). Leiderschap in systemisch-contextueel perspectief. In: J. van Ark & H. de Roest, *De weg van de groep. Leidinggeven aan groepen in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Meinema.
- Cameron, H. e.a. (2005). *Studying Local Churches. A Handbook*. Londen: SCM Press.
- Carroll, J.W. (2011). *As One With Authority. Reflective Leadership in Ministry*. Eugene/OR: Cascade Books.
- Friedman, E.H. (1985). *Generation to Generation* (vertaald als *Van geslacht op geslacht*, 1999, Ekklesia). New York: Guilford Press.
- Friedman, E.H. (2007). *A Failure of Nerve. Leadership in the Age of the Quick Fix*. New York: Seabury Books.
- Friedman, E.H. (1999). *Fabels van Friedman. Verhalen over loslaten*. Gorinchem: Ekklesia.
- Gräb, W. & Weyel, B. (2007). *Handbuch Praktische Theologie*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Grethlein, Ch. & Schwier, H. (2007). *Praktische Theologie: Eine Theorie- und Problemgeschichte*.



- Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Hauschildt, E. & Pohl-Patalong, U. (2013) *Kirche. Lehrbuch Praktische Theologie 4*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Hermelink, J. (2011). *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine Praktische Theologie der evangelischen Kirche*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Miller-McLemore, B. (red.) (2012). *The Wiley-Blackwell Companion to Practical Theology*. Malden: Wiley Blackwell.
- Moynagh, M. & Harrold, Ph. (2012). *Church for every Context. An Introduction to Theology and Practice*. Londen: SCM Press.
- Nauta, R. (2006). *Paradoxaal leiderschap. Schetsen voor een psychologie van de pastor*. Nijmegen: Valkhof Pers.
- Northhouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Osmer, R.R. (2008). *Practical Theology: An Introduction*. Grand Rapids: William B. Eerdmans Publishing.
- Ploeger, A. & Ploeger-Grotegoed, J. (2001). *De gemeente en haar verlangen. Van praktische theologie naar de geloofspraktijk van gemeenteleden*. Kampen: Kok.
- Saane, J. van (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. Zoetermeer: Meinema.
- Steinke, P.L. (1993). *How Your Church Family Works: Understanding Congregations as Emotional Systems*. Washington, DC: The Alban Institute.
- Steinke, P.L. (1996). *Healthy Congregations. A Systems Approach*. Washington, DC: The Alban Institute.
- Stoppels, S. (2009). *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Boekencentrum.
- Woodward, J. & Pattison, S. (2000). *The Blackwell Reader in Pastoral and Practical Theology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rein (dr. R.) Brouwer is docent Praktische Theologie aan de Protestantse Theologische Universiteit Amsterdam, met als specialisatie kerkopbouw, pastoraal-theologie en publieke theologie.
rbrouwer@pthu.nl