



Leidinggeven boven N.A.P. Friedman in de nascholing

In haar werk in de opleiding en nascholing van predikanten stuit Jodien van Ark telkens weer op het verlangen van pastores en predikanten naar een niet-angstige presentie als leider in de zo lastige en conflictrijke context van de geloofsgemeenschap. Haar bijdrage aan dit nummer van *Handelingen* laat zich lezen als een demonstratie van de blijvende relevantie van Friedmans werk.

Iedere predikant is leider, je hebt als (vaak enige vrijgestelde) beroepskracht een leidinggevende rol in de kerkelijke gemeenschap, of je het nu wil of niet.' Met die stelling begon en begin ik mijn modules leiderschap in de primaire nascholing. Om daarna met de beginnende predikanten te reflecteren op hun rol en hun stijl, want leiding kun je op heel verschillende manieren geven. Het begint met de bewustwording: wat past bij deze gemeente en wat past bij mij? Friedman is mij daarbij expliciet maar ook impliciet behulpzaam sinds ik in 1998 zijn boek *Van geslacht op geslacht* las.

Met de ontwikkeling van de permanente educatie ontstond de vraag om een vervolg te maken op de module in de primaire nascholing rondom leiderschap. Vanuit het denken van Friedman ontwikkelde ik de twee/driedaagse training 'Lei-

derschap boven N.A.P.'. Met de kwinkslag naar ons polderlandje waar je boven waterpeil moet blijven, staat N.A.P. voor de niet angstige presentie, gelukkig dezelfde afkorting als Friedmans Engelse versie: *non-anxious presence*.

Omschrijving van de cursus

N.A.P.: 'niet-angstige presentie' is een verlangen van iedere predikant en leider van een geloofsgemeenschap. Zeker sinds Edwin Friedman dit als voorwaarde voor leiderschap in de kerk benoemde. In een geloofsgemeenschap in verandering is de plek die de leider inneemt van groot belang voor de mogelijkheden van gewenste verandering, waarin mensen gemotiveerd en met bezieling meedoen. Inzicht in de eigen mogelijkheden en valkuilen in leiderschap vergroten de beschikbaarheid voor de gemeen- ➤





schap. In deze cursus wisselen inleidingen, oefeningen en casuïstiek elkaar af ter vergroting van de rol als leider in een geloofsgemeenschap. Samen met collega Henk van den Bosch bied ik deze training inmiddels minstens twee keer per jaar aan in de permanente educatie van de Protestantse Theologische Universiteit (PThU).

Schatplichtig aan Friedman

1. Het fundamentele inzicht dat een groep geen optelsom van individuen is maar een systeem met een eigen dynamiek, verandert de blikrichting van de leider. Friedman heeft dat overtuigend beschreven (zie ook het artikel van Bert Bakker in dit nummer van *Handelingen*).

In iedere kerkenraad komen personen voor die dwarsliggen, allergie oproepen, moeite geven, soms leidend tot de verzuchting: 'Als hij/zij nou zou opstappen ...' Door te zien dat het een probleem van het hele systeem is en niet van één persoon, verschuift de aandacht. Zeker als de leider zelf de allergie oproept en dus de 'geïdentificeerde patiënt' wordt, helpt het om de vraag te stellen: 'Wat zegt dit over het systeem?' in plaats van zelf in de slachtofferrol te kruipen. Daarmee stopt de symptoombestrijding en richt de aandacht zich op de grondpatronen van de gemeenschap.

De stelling: 'Je kunt alleen jezelf veranderen, en doordat jij iets anders gaat doen veranderen de patronen in het systeem' is aan de ene kant een opdracht om zelf je eigen regie te nemen, aan de andere kant een grote ontlasting in het contact met anderen: 'Je kunt hen

niet veranderen, dat kunnen ze alleen zelf.' Motiveren krijgt zo een hele andere aanpak (zie verderop).

2. Friedman verbindt de biografie van de leider aan zijn rol in de geloofsgemeenschap en zegt nogal stellig dat patronen uit het gezin van herkomst herhaald worden in het systeem nu. Voor veel predikanten is dat een schok die nogal eens weerstand oproept, maar daarna zeer helpend blijkt om inzicht te krijgen in oude bindingen die doorwerken in het functioneren nu. Iedere predikant is zijn eigen instrument en zelfonderzoek is noodzakelijk om los te komen van oude bindingen en in vrijheid de rol te kiezen die nu past.

Voorbeeld

In een conflict met een kerkrentmeester ontdekt de predikant dat haar reactie lijkt op haar strijd met haar vader vroeger: wie is hier de baas? Het geeft haar de mogelijkheid om uit de dochterrol te stappen en als volwassen vrouw tegenover een medekerkenraadslid haar eigen punten in te brengen zonder in een emotionele achtbaan terecht te komen.

3. Veranderingen leiden tot onrust in het systeem van de gemeente. De neiging is om veel aandacht te besteden aan degenen die weerstand vertonen, om hen te overtuigen van de noodzaak voor veranderingen. Friedman helpt de blikrichting te veranderen: kijk naar de vitale krachten en bevorder daarmee de draagkracht. Geef ook aandacht aan de weerstand, echter niet in overtuigende maar in pastorale zin. ▷

< *Kapel nieuwe seminarie Hydepark Doorn*



Achterzijde nieuwe seminarie Hydepark Doorn

Nieuwe elementen

Om recht te doen aan nieuwe ontwikkelingen, ook in de systeemtheorie, gebruiken we in de cursus naast Friedman ook een aantal andere elementen.

1. Joop Willemse, docent aan de Hogeschool Utrecht, heeft een heel helder boek over het nut van systeemdenken in de hulpverlening

geschreven: *Anders kijken. Een breder zicht op menselijk gedrag* (2006). Uitgebreid gaat hij in op de communicatiepatronen, bezien vanuit de systeemtheorie: 'niet communiceren bestaat niet' en 'het betrekkningsniveau bepaalt een veel groter gedeelte van de communicatie dan het inhoudsniveau'. Dat is voor inhoudelijk gericht mens en als predikanten altijd even slikken.





2. De Amerikaanse didacticus Peter Senge schreef met anderen het boek *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties* (2004/2006). 'Presence' betekent bij hem: loslaten van eigen vooronderstellingen en geplande veranderingen, maar durven aanwezig te zijn zonder oordeel, zonder cynisme zonder angst. Dan

zal de veranderingen ontstaan in een gezamenlijke ontdekkingstocht.

3. Het standaardboek over veranderingsprocessen van Léon de Caluwé en Hans Vermaak, *Leren veranderen* (2006), heeft een simpel doch effectief kleurenmodel opgeleverd voor veranderingsstrategieën bij leiders. Het is inmiddels in kerkelijke kring ingeburgerd ge- ➤





raakt (*Bronnen voor beleid*, PLD 2004; *Leiderschap met lef*, PLD 2014) en ook in deze cursus biedt het een zicht op eigen veranderingsstijl en aanvullende stijlen van andere leiders in hetzelfde systeem. Zo wordt concurrentie of last tot een gezamenlijke aanpak.

4. Sake Stoppels heeft met zijn boek *Voor de verandering* (2009) het denken van Friedman verwerkt en geactualiseerd, zoals Rein Brouwer in zijn artikel laat zien. In de cursus gebruiken wij zijn boek om ook theologisch te reflecteren op leiderschap en de term 'geestelijk leiderschap' te ontmythologiseren en te concretiseren in het dagelijks bestaan van een predikant: inhoud geven aan je roeping, je eigen geloof levend houden, spirituele toerusting van de kerkenraad en je niet laten verleiden tot angstige presentie, zoals 'ik moet de kerk redden'. Stoppels (2009, hoofdstuk 9) zet als een regenboog over zijn boek heen de boog: 'gelovig ontspannen en ontspannen gelovig', dat is een dagelijks oefening in geestelijk leiderschap.

Methodische aanpak

Om al deze bovenstaande inzichten met een groep van twintig mensen in twee dagen door te werken en te verbinden met de eigen dagelijkse praktijk, hebben Henk van den Bosch en ik de volgende opzet bedacht: Ieder levert van tevoren een casus aan, waar de eigen rol als leider aan de orde is (ofwel problematisch ofwel triomferend) in een gemeente in verandering. Die casus wordt na ieder theoretisch blokje beklopt en besproken (niet in oplossende, maar in onderzoekende zin) in steeds een nieuw tweetal met toegespitste analy-

sevrages. Daartussendoor zijn korte oefeningen rondom eigen roeping, toepassing van de kleuren van De Caluwé, eigen biografie.

Op het laatste dagdeel komen al deze ingrediënten van de voorgaande dagdelen bij elkaar in een marathon van casusbesprekingen in de halve groep, waarbij ieder aan de beurt komt en de groep de vragen mag beantwoorden: wat is hier aan de hand en wat kan hij/zij nu gaan doen? (interviewmodel van de incidentmethode).

Dat levert een scala aan tips op, die de inbrenger meeneemt, uitprobeert en na twee maanden op de terugkomdag rapporteert en in dezelfde halve groep doorpraat. Opvallend is dat deze methode veel ruimte geeft, en ook hilariteit en nieuwe openingen om eens totaal anders de eigen plek te kiezen.

Doorwerking

De meeste deelnemers schrijven in de evaluatie dat ze vrijer, autonomer en met nieuwe zin uit de cursus weg zijn gegaan. Drie elementen keren vaak terug:

1. Het serieus nemen van eigen emoties en het onder woorden kunnen brengen van angstig, reactief gedrag geeft ruimte om er opnieuw naar te kijken. De 'handelingsalternatieven', aangedragen door een groep collega's met de ruimte om zelf te kiezen wat je daaruit past, geeft ruimte voor nieuw experimenteel gedrag.
2. Het onderscheid tussen 'probleem' en 'moeilijkheid' levert een differentiatie op in het kijken naar lastige situaties. Een moeilijkheid is een situatie die niet te veranderen is



en waarmee je dus moet leren leven, terwijl een probleem aan te pakken is. Trekken aan een dood paard levert machteloosheid en cynisme op. Het is een opluchting om hier meer helderheid in te hebben en je te kunnen beperken tot die situaties, waarin mogelijkheid tot nieuwe verhoudingen zit.

3. Hieronder zit een fundamentele houding van acceptatie van het systeem waar je deel van uit maakt. Ten behoeve van reflectie hierop citeren we een bekende stelling van Bonhoeffer: 'Wie zijn droom van een christelijke gemeenschap hoger stelt dan de werkelijkheid, verstoort in feite die gemeenschap.' In de reacties blijkt dat dit een belangrijke correctie is op het zelfverstaan van een predikant, wat leidt tot een andere kijk en een nieuwe verbondenheid.

Friedman voor een nieuwe generatie?

Vanuit de ervaringen met deze cursus kunnen we volop bevestigen dat het gedachtegoed van Friedman ook voor de nieuwe generatie predikanten bruikbaar is en een hulpbron bij het zoeken naar hun eigen rol in het gemeentesysteem. Ook de twee praktijkverhalen in dit nummer (Oosterom, Gilhuis) laten dat zien. Maar niet zonder meer, daarom volgt hier een aantal aandachtspunten.

1. *Is het systeemdenken toepasbaar in een tijd dat het systeem aan het afbrokkelen is?* In de casuïstiek in de cursus brengen veel predikanten de grote veranderingen in voor de kerkelijke gemeente: vergrijzing, fusie en noodzaak tot nieuw beleid. Er lijkt nogal eens een splitsing te ontstaan tussen de groep die wil

behouden wat er is en de groep die ziet dat er veranderingen nodig zijn. Een systeem in beweging dus, maar juist dan is het van groot belang dat de predikant zicht heeft op het emotionele veld in dit systeem waar krachten maar al te gemakkelijk aanleiding geven om 'versmolten' (term van Bert Bakker) te raken en reactief gedrag te gaan vertonen. Het maken van een 'emotionele veldanalyse', een werkvorm die rechtstreeks ontleend is aan het denken van Friedman, blijkt een nuttig en verrassend hulpmiddel om erachter te komen waar de predikant haar of zijn eigen vrije plek is kwijtgeraakt en gevangen is geraakt in loyaliteiten en oordelen.

2. *De rol van gender.* Friedmans taalgebruik stuit vrouwen nogal eens tegen de borst: in de voorbeelden in zijn boek is zijn machogedrag en daarmee altijd een eigen heldenverhaal niet makkelijk toepasbaar voor vrouwen die allereerst pastor en liever geen leider willen zijn. Er is dus ander taalgebruik nodig om er een inclusieve theoretische basis van te maken voor nieuw leiderschap. Friedmans nadruk op 'differentiatie' kan haaks staan op het verbindende leiderschap dat vrouwelijke pastores voorstaan. Toch blijkt het juist voor vrouwen versterkend te zijn om zichzelf te differentiëren, maar daar zijn eigen voorbeelden voor nodig. In de cursus, waar evenveel mannen als vrouwen op af komen, groeit die nieuwe balans tussen verbinding en autonomie.
3. In het voetspoor van Friedman hebben Ronald Richardson (2002) en Robert Warren (2008) praktische gidsen geschreven over gemeenteontwikkeling, waarin de terminologie



‘gezonde gemeente’ centraal staat. ‘Gezond’ en ‘ziek’ is een medische terminologie, waar een *diagnostisch denkpatroon* onder ligt. Door het op de geloofsgemeenschap te betrekken, komt er snel een interpretatie en oordeel naar voren, waarmee het proces van veranderen te veel wordt vastgelegd. Met behulp van Senge en De Caluwé (zie boven) hebben we een meer analytisch en oordeelvrij instrumentarium ontwikkeld, dat helpt om te kijken en te analyseren en tegelijkertijd de ontwikkeling naar nieuwe vormen openhoudt en de gemeente subject laat zijn van die ontwikkeling.

Tot slot de vraag en een oproep: is dit nummer van *Handelingen* de start voor een nieuwe publicatie die de basisideeën van Friedman gebruikt en aanpast (zeker ook met casuïstiek) aan de situatie van hier en nu? Wie doet er mee? <

Literatuur

- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet Management.
- Protestants Landelijk Dienstencentrum (2014). *Leiderschap met lef. Tien kansen voor de ambtsdrager*. Utrecht.
- Richardson, R. (2002). *Werken aan een gezonde gemeente. Bijdragen aan het ‘gezin’ dat gemeente heet*.
- Senge, P., Scharmer, O.C., Jaworski, J., Flowers, B.S. (2004/2006). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Amsterdam: Academic Service.
- Stoppels, S. (2009). *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Boekencentrum.
- Valstar, P. (red.) (2004). *Bronnen voor beleid*. Utrecht: Protestants Landelijk Dienstencentrum.
- Warren, R. (2008). *Handboek gezonde gemeente. Kerkvernieuwing in de praktijk*. Ouderkerk a/d IJssel: Ekklesia.
- Willems, J. (2006). *Anders kijken, een breder zicht op menselijk gedrag*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Jodien (drs. J.D.) van Ark is vrijgevestigd trainer, procesbegeleider en coach (www.jodienvanark.nl) en daarnaast als docent Agogiek verbonden aan de Protestantse Theologische Universiteit, vestiging Amsterdam.
jodien@jodienvanark.nl