



Friedman kan nog wel een generatie mee

Is er in de veranderende context van Nederlandse predikanten en pastores nog behoefte aan Friedmans systemische benadering van kerkelijke organisaties? En is die benadering nog functioneel? De vraag wordt in dit nummer van *Handelingen* zonder meer bevestigend beantwoord.

‘Bij het zich steeds meer toe-eigenen van ‘Friedman’ zullen pastores met meer voldoening en plezier hun werk doen, omdat ze zich minder bedreigd voelen en minder defensief hoeven te reageren.’

‘Leiders in organisaties kunnen nog altijd hun voordeel doen met de benadering van Friedman ...’

‘(We kunnen) 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.’

‘Het was dankzij Friedman dat ik eerst de tools en begrippen in handen kreeg om mijn rol als pastor en voorganger meer reliëf te geven. Het lezen van zijn boek was een tintelende ervaring.’

Vier tamelijk willekeurig gekozen citaten uit de verschillende bijdragen aan dit themanummer van *Handelingen* over de systeemtheorie van Edwin Friedman. De zes scribenten zijn opvallend eensgezind in hun reactie op de vraag die de redactie aan hen voorlegde: is er nog behoefte aan Friedmans systemische benadering van kerkelijke organisaties, en hoe functioneel is die?

Kritische evaluatie

Deze overwegend positieve beoordeling staat overigens een kritische evaluatie niet in de weg. Zo wijst Van Ark op Friedmans nogal masculiene stijl van schrijven, met de auteur zelf als gedifferentieerde en niet-angstig presente heros in het verhaal, een stijl die vooral voor vrouwen als een blokkade kan werken. Ook in zijn eenzijdige nadruk op differentiatie kan hij de indruk wekken niet open te staan voor het verbindende karakter van leiderschap dat voor veel hedendaagse leiders juist van centraal be- ▶



lang is. Van Ark bepleit derhalve een ‘hertaling’ van Friedmans gedachtegoed om zo te komen tot een meer inclusieve theoretische basis voor denken over leiderschap.

In het verlengde hiervan benoemt Oosterom het gevaar van narcisme dat in Friedmans concept van zelfdifferentiatie besloten lijkt te liggen. Het beroep op het ideaal van het gedifferentieerde zelf kan dan een excuus zijn voor een al te gemakkelijk negeren van weerstand en kritiek.

Ook Gilhuis wijst erop dat het ideaal van de gedifferentieerde, niet-angstige aanwezigheid precies dat is: een ideaal dat weliswaar incidenteel maar nooit structureel te realiseren is. De werkelijke context van kerkelijk leiderschap is stroperiger dan Friedman waar wil hebben, en ‘een niet-angstig moment lost nog geen duurzame homeostase op’, aldus Gilhuis.

Een soortgelijk punt van kritiek treffen we aan bij Brouwer, die attent maakt op het gevaar dat Friedmans eenzijdige nadruk op de noodzaak tot differentiatie van de leider kan leiden tot een uit het oog verliezen van de belangen van degene met wie de leider in interactie is: het belang van de geclaimde overschaduw het belang van de claimer.

Onverminderd toepasbaar

Maar, als gezegd, deze punten van kritiek laten onverlet dat de scribenten die in dit nummer aan het woord zijn gekomen unaniem van mening zijn dat, ondanks het feit dat er dertig jaren zijn verstreken sinds het verschijnen van *Generation to Generation* en dat de context van

kerkelijk leiderschap in die dertig jaar ingrijpend is veranderd, Friedmans gedachtegoed nog steeds uitermate relevant is voor pastores en predikanten.

Daarbij wordt verwezen naar de onverminderde toepasbaarheid van de centrale door Friedman in zijn systeemdenken ontwikkelde concepten.

Het begrip ‘homeostase’ helpt de pastor om oog te krijgen voor de weerstand die het pastorale handelen kan oproepen, en om voor die weerstand begrip op te brengen. Immers, ‘de angst voor vernieuwing wint het in principe van het verlangen naar vernieuwing’, aldus Bodisco Massink.

Iedere pastor kent uit ervaring het gevaar

ingezogen te worden in het proces of het conflict waarin pastoraal wordt gehandeld; een

goed begrip van het concept van triangulatie is van belang om dit gevaar tijdig te onderkennen en vervolgens uit de driehoeken weg te blijven.

Voor iedere pastor die te maken krijgt met veranderingsprocessen of conflicten in parochie of gemeente is het concept van de geïdentificeerde patiënt onontbeerlijk teneinde oog te krijgen voor de werkelijke, vaak dieper liggende systemische problemen die het proces of de oplossing in de weg staan. Want ‘niet het zwarte schaap is ziek, maar de groep zelf, het systeem’, aldus Oosterom.

Het begrip ‘zelfdifferentiatie’, dit ‘meest aansprekende en intrigerende begrip in Friedmans theorie’ (Bodisco Massink), onthult de samenhang tussen de angst van de leider en de angstreacties van de groep. En het omgekeerde is al

*Iedere predikant is heden ten dage
een pionier en begeeft zich op het grensvlak
van systemen*



evenzeer waar: een niet-angstige reactie van de leider op de groep leidt er op den duur toe dat ook de groep minder angstig gaat reageren op problemen en veranderingen. Het komt er op aan jezelf te zijn en jezelf te laten zien, terwijl je onderwijs autonoom deel blijft van het systeem: 'een zelfgedifferentieerd mens weet wie hij is en wat hij wil, en laat zich niet inkapselen' (Oosterom). Zelfdifferentiatie is zo onlosmakelijk verbonden met niet-angstige presentie, het laatste van de door Friedman ontwikkelde concepten die we hier willen noemen.

Overleven en anticiperen

Onder deze waardering voor Friedmans systeemdenken klinkt door dat de afbrokkeling van het systeem niet leidt tot de conclusie dat daarmee ook het systeemdenken een gepasseerd station is. Integendeel zelfs: juist wanneer het systeem in beweging is, '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' te raken en reactief gedrag te vertonen' (Van Ark).

De context waarin de pastor of de predikant werkt als leider van de geloofsgemeenschap, bevindt zich in een voortdurend en nog steeds versnellend proces van verandering. De marginalisering van het christelijk geloof en van de kerk in de Nederlandse samenleving gaat verder. De verschijningsvorm van de christelijke geloofsgemeenschap verandert eveneens in snel tempo. Het ledental van de twee grote kerkgenootschappen, de Rooms-Katholieke Kerk en

de Protestantse Kerk in Nederland, neemt in hoog tempo af. De bestaande kerkelijke structuren staan onder grote druk.

Wie nu, in deze context, predikant of pastor is, staat in het spanningsveld van het instituut dat enerzijds zoekt te overleven, plaatselijk en landelijk, en anderzijds de roeping heeft te

anticiperen op nieuwe vormen van christelijke presentie in die veranderende samenleving. Iedere predikant is

heden ten dage een pionier en begeeft zich op het grensvlak van systemen, van binnen en buiten. Verzet en homeostase horen bij een afbrokkelend systeem. Tegelijkertijd is zelfdifferentiatie van de voorgangers en grensgangers een noodzakelijke voorwaarde voor niet-angstig functioneren. Met het oog op het overleven in het bestaande systeem en het anticiperen op nieuwe vormen kan het systeemdenken van Edwin Friedman onverminderd goede diensten bewijzen. <

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

Henk (dr. H.M.) van den Bosch is docent Beroepsvorming en supervisie aan de Protestantse Theologische Universiteit, vestiging Groningen. hmvandenbosch@pthu.nl