



Worstenbroodje

Er is weer eens wat te beleven in de verhoorkamer van het politiebureau, ergens in het zuiden des lands. Een gearresteerde man wordt door twee agenten maar met moeite in bedwang gehouden. Tierend en vloekend poogt hij aan zijn bewakers te ontsnappen. Een derde agent komt binnen met een worstenbroodje. 'Hee knêcht, wilde gij een worstenbroodje?' De arrestant valt stil, kijkt de agent beduusd aan, en antwoordt: 'Nou, as ge d'r een over het.' Ze gaan aan een tafeltje zitten en nadat het broodje verorberd is praten ze rustig door over de aanhouding.

Deze BWBT-strategie (Brabantse Worsten Broodjes Techniek) schijnt bij gewelddadige aanhoudingen als een beproefde techniek te gelden. Dergelijke technieken van 'deframing' en 'defusing' zijn ook bekend in de jeugd- en ouderenzorg. Ze worden daar met succes beproefd om op onconventionele manieren met gedragsproblemen om te gaan.

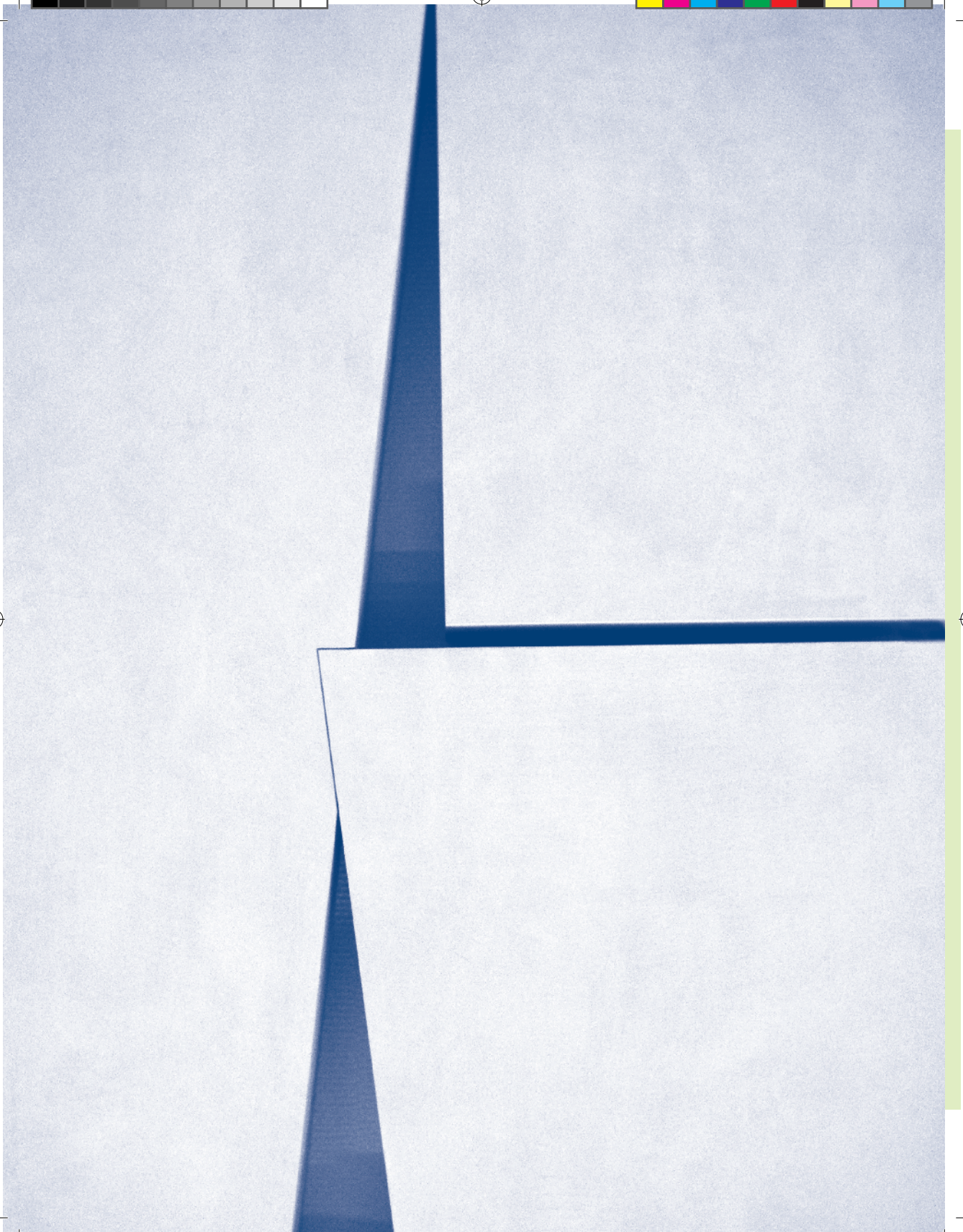
Dat het daarbij een veel breder aandachtsveld betreft van bejegening in rolgebonden situaties, wordt in dit themanummer van *Handelingen* meer dan duidelijk. Wie bestuurs- of professionele verantwoordelijkheden draagt, merkt ongetwijfeld dat je voortdurend betrokken raakt bij conflicten, misverstanden en problemen tussen anderen. Je bent als therapeut, werkgever of supervisor vaak bliksemafleider. De vraag of en hoe je dergelijke continue elektrocutie doorstaat, beslist over je leiderschapskwaliteiten.

Een van de sleutels daarbij is het besef, dat je onderdeel bent van een netwerk en dat je jouw rol vanuit een beoordeling van dat totale systeem moet zien te bepalen. Niet je reflex om terug te vallen op je taakomschrijving of op de diagnostiek van het probleem is daarbij bepalend, maar de taxatie van het moment, van de persoon in kwestie, en niet te vergeten je intuïtie (die je overigens kan ingeven om juist contra-intuïtief op een situatie te reageren).

De systeemtherapeut Edwin Friedman is een van de praktische denkers, die dergelijke 'ontsleutel-mogelijkheden' van problemen heeft betrokken op vragen van kerkelijk leiderschap. Enkele decennia geleden paste hij therapeutische begrippen van het gezinssysteem succesvol toe op analyses van voorgangerschap in kerken en synagogen. In Nederland vond hij destijds enthousiaste navolging in training en supervisie, maar hoe is dat nu? Laat je verrassen door dit themanummer dat onder redactie staat van Henk van den Bosch en Jodien van Ark. <

*Hans (prof.dr. J.B.A.M.) Schilderman is hoofdredacteur van Handelingen en hoogleraar Religie en Zorg aan de Faculteit Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.
h.schilderman@ftr.ru.nl*







Van geslacht op geslacht

Friedman voor de volgende generatie?

Sinds het moment van verschijnen in 1985 heeft het boek *Generation to Generation: Family Process in Church and Synagogue* van de Amerikaanse rabbijn en systeemtherapeut Edwin Friedman (1932-1996) predikanten en pastores geholpen om hun plaats in gemeente en parochie op een gezonde manier in te nemen. Zijn benadering van kerkelijke organisaties, waarbij hij inzichten uit de gezinssysteemtherapie toepast op de processen die zich in gemeenten en parochies voordoen, is zeer effectief gebleken voor voorgangers en leiders om de context waarin ze werken te begrijpen en er beter grip op te krijgen.

Friedman gebruikt een aantal concepten uit het gezinssysteemdenken om de positie van de leider goed in beeld te krijgen: de geïdentificeerde patiënt, homeostase, emotionele driehoeken, zelfdifferentiatie. De gemeente of parochie is een systeem dat functioneert als een gezin. Problemen in het systeem komen tot uiting rond de zogeheten geïdentificeerde patiënt, die de symptoomdrager is van een ziek systeem. De pogingen om het probleem te adresseren stuiten op verzet van het systeem, dat erop gericht is om de bestaande balans in stand te houden (homeostase). Vormen van verzet zijn de emotionele driehoeken waarin het systeem de leider tracht te betrekken. Enkel

< John Carter, 'Enclosed shape development with two storeys (blue)', 2000 (gefotografeerd in Museum Belvédère, Oranjewoud)

door zich in verbondenheid te differentiëren van het systeem kan de leider op een gezonde, niet-angstige manier positie innemen in het systeem en de leiderschapsfunctie vervullen.

Afgebrokkeld

Dit denken over kerkelijke organisaties in termen van systeem is decennialang uitermate vruchtbaar toegepast ten behoeve van het functioneren van pastores en predikanten, ook in Nederland. Overigens heeft het er alle schijn van dat de doorwerking van Friedman in protestantse kring veel groter is geweest dan in rooms-katholieke.

Maar intussen is er wel het een en ander veranderd. Toen Friedmans *magnum opus* dertig jaar geleden verscheen, functioneerden de grote Nederlandse kerkgenootschappen in grote de- ▶





len van het land nog volledig. Het systeem was, met andere woorden, nog grotendeels intact. De kerken zaten vol, er was voldoende kader, en de pastoor en de dominee werkten met een duidelijke taakomschrijving. Dertig jaar later is het systeem ingestort, of in ieder geval fors aan het afbrokkelen: kerken lopen leeg, kerksluiting is aan de orde van de dag, kerkelijke organisaties vragen zich meer en meer af hoe ze de opengevallen plekken in hemelsnaam moeten bezetten, en predikanten en pastores worden op zichzelf teruggeworpen als het erom gaat in dit systeem positie in te nemen.

Nog functioneel?

Deze ingrijpende veranderingen roepen de vraag op wat er van het systeemdenken overblijft wanneer het systeem uiteenvalt. 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?

Zo op het eerste gezicht is er volop reden om die vraag ontkennend te beantwoorden. Niet alleen is het zo dat de kerkelijke organisaties als geheel geen gezinssysteem meer vormen, bovenal is de helder omlijnde taakomschrijving die Friedman beeld van de leider in deze organisaties kleurt verdwenen: niet langer is de pastor of predikant de leider die opeenvolgende generaties doopt, trouwt en begraaft; niet langer is de leider de solist *pur sang*, die een eigen positie in het systeem inneemt, et cetera.

Tegelijk echter treffen we in Friedmans denken thema's aan die ook vandaag nog uitermate ac-

tueel lijken. Te denken valt dan aan de biografie als instrument voor reflectie op het eigen functioneren, aan de functie van de systemische analyse van de kerkelijke gemeenschap, aan de rol van rituelen bij bijvoorbeeld het afscheid van de gemeenschap. En misschien wel de meest cruciale: ook vandaag is het verlangen naar niet-angstige presentie onder voorgangers nog levensgroot.

Verskillende perspectieven

Wat blijft er over van het systeemdenken als het systeem uiteenvalt? Wanneer we in dit themanummer van *Handelingen* vanuit verschillende perspectieven naar Friedmans denken en de doorwerking ervan in Nederland gaan kijken, is dat de vraag die als een rode draad door alle bijdragen loopt. En ook de vraag waarop we aan het slot van deze editie van *Handelingen* een antwoord hopen te kunnen geven.

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. De fabel maakt het systemische netwerk inzichtelijk waarin centra-

le begrippen als homeostase, zelfdifferentiatie en niet-angstige presentie een cruciale rol spelen.

Jan Bodisco Massink was jarenlang als docent verbonden aan de Pastoraal Psychologische Leergang, een opleiding waarin hij pastores en predikanten liet kennismaken met Friedman. Aan de hand van praktijkvoorbeelden illustreert hij hoe diens systeemdenken in Nederland werd geïntroduceerd en hoe het in de opleiding werd toegepast.

***Niet langer is de leider de solist
'pur sang', die een eigen positie in
het systeem inneemt***



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.

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. In haar cursussen heeft Friedman zich dan ook een centrale plaats verworven en

haar bijdrage laat zich lezen als een demonstratie van de blijvende relevantie van diens werk.

Deze vier artikelen worden afgewisseld met twee ervaringsverhalen: interimpredikant Leo Oosterom en gemeentepredikant (en voormalig drugspastor) Gerson Gilhuis beschrijven welke rol het systeemdenken van Friedman speelt in hun praktijk.

Na een korte slotbeschouwing wordt het thematische deel van deze editie van *Handelingen* afgesloten met een interview over leiderschap in de kerk met Joke van Saane, hoogleraar godsdienstpsychologie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. <

Tips bij het thema

In dit nummer staat de Nederlandse receptie van het gedachtegoed van Edwin Howard Friedman centraal. Friedman (1932-1996) was als rabbijn verbonden aan de Bethesda Jewish Congregation in Washington DC. Daarnaast was hij actief als gezinstherapeut, en in dit werk werd hij sterk beïnvloed door ideeën uit de systeemtherapie. Zijn belangrijkste publicaties, *Generation to Generation* (1985) en *Friedman's Fables* (1990) zijn in Nederlandse vertaling uitgegeven door Ekklesia (www.ekklesia.nl).

Cursus

Het Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie (PCTE) biedt in 2016 opnieuw een cursus aan rondom het denken van Edwin Friedman: 'De gemeente als gezin'. Bert Bakker, auteur van een van de bijdragen in dit nummer, is docent en trainer. Data: 6 oktober, 3 november, 1 december van 13.00-21.00 uur. Opgave

en informatie: <http://www.protestantsekerk.nl/pcte/toerusting/cursussen/leiderschapontwikkeling/Paginas/De-gemeente-als-gezin.aspx>

Dubbel-dvd

Deze zomer verschijnt een Nederlandstalige dubbel-dvd over het denken van Friedman. Het is een *low cost* productie, zodat kerkenraden en parochiebesturen de dvd breder beschikbaar kunnen maken (bijvoorbeeld om een gesprek over ervaren stagnatie te kunnen voeren). De eerste dvd toont een college van Bert Bakker voor predikanten, priesters en kerkelijk werkers in het nascholingsaanbod van het PCTE. De tweede dvd bevat een lang interview met drs. Jan Bodisco Massink, die met een aantal collega's het denken van Friedman introduceerde in de Nederlandse kerk. Prijs: € 13,90, excl. € 1,95 verzendkosten. Voor informatie of bestellen: info@ekklesia.nl





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) bestaat uit 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 vliegangst 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



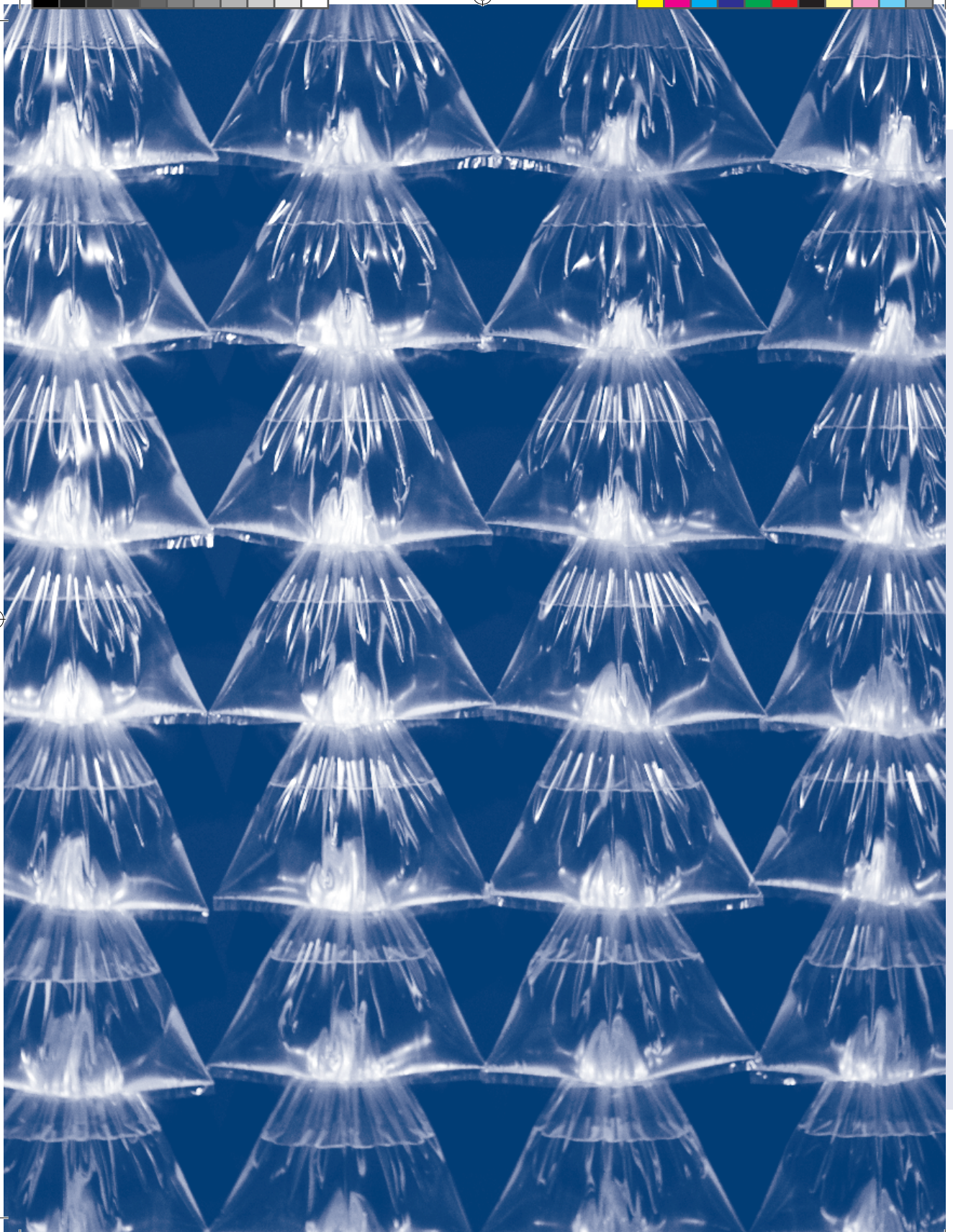
gelet dient te worden bij de selectie van ‘ambtsdragers’ zijn in onze tijd echter verrassend tegendraads. Weinig aandacht voor cv’s, kennis en vaardigheden. Op de keper beschouwd lijkt Paulus te zeggen: ‘Bij de selectie van leiders let je op drie zaken: zelfregie, zelfregie en zelfregie, ofwel zelfdifferentiatie.’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

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*







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-gemasseed, 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*





Wat adviseert 'de rabbijn' hierover?

Aan de hand van praktijkvoorbeelden illustreert Jan Bodisco Massink, als docent jarenlang verbonden aan de Pastoraal Psychologische Leergang voor pastores en predikanten, hoe Friedmans systeemdenken in Nederland werd geïntroduceerd en hoe het in de opleiding werd toegepast.

In 1979 begon ik, aanvankelijk samen met Maarten Blom, later met Jaap Roosjen, met een cursus die we de Voortgezette Opleiding in Pastorale Gespreksvoering (VOPG) noemden. Deze cursus was bedoeld voor pastorale collega's, van welk kerkgenootschap dan ook, met enige werkervaring. De cursus vond plaats op een vrijdagmiddag, eens in de veertien dagen, gedurende twee jaar, in totaal zo'n 35 bijeenkomsten. Voor het theoretisch gedeelte hadden we een aantal artikelen en hoofdstukken uit boeken verzameld. Die werden grondig besproken. In het praktische gedeelte werden de uitwerkingen van die artikelen en hoofdstukken in uiteenlopende opdrachten ingeoefend.

Maar de kern van deze cursus lag in de zogeheten *screen*-middagen. Om de andere cursusmiddag nam een van de deelnemers iemand mee uit het eigen pastorale werkveld. De betrokken cursist vertelde dan in een half uur over die persoon

en het contactbeloop (waar die persoon niet bij was). Dan volgde het gesprek in de *one-way-screen*-ruimte en keken en luisterden we, als opleiders en de andere cursisten, mee via het *screen* en de microfoon. Na het gesprek, dat ongeveer een uur duurde, vertrok die persoon en hadden we verder de middag om na te praten en, vooral, bepaalde onderdelen via rollenspellen opnieuw te doen of alternatieven uit te proberen.

Tussen de tweede en derde cursus in las Maarten *Generation to Generation* van een zekere Edwin H. Friedman. Enthousiast liet hij het mij ook lezen en we werden het er over eens dat we dit als het hoofdboek voor de cursus zouden gaan gebruiken. En zo is dat altijd gebleven.

Bruikbare begrippen

Friedmans begrippen vormden het hoofdbestanddeel van ons werk. Zo heb ik in de loop der jaren op Hydepark 28 keer een trainingsweek gegeven waarin ik gebruikmaakte van onderdelen van de VOPG en dus van Friedman. Voor die weken was er tot op de laatste keer toe meer ►

< 'Vincent's stoel met zijn pijp', Arles: december 1888, Londen, National Gallery



belangstelling dan er plaatsen beschikbaar waren. Ook de colleges die ik zo'n twintig jaar aan de Pastoraal Psychologische Leergang te Utrecht gaf, werden inhoudelijk met ongeveer dezelfde lesstof gevuld. Eveneens hebben Jaap Roosjen en ik elf keer een vergelijkbare trainingsweek in Hongarije gegeven, naar grote tevredenheid van de deelnemers daar. En verder keerden in de talloze gesprekken en supervisies, die ik in de afgelopen decennia gehouden heb, altijd weer verschillende elementen van 'Friedman' terug.

In 1999 gaf Bert Bakker in zijn uitgeverij Ekklesia een Nederlandse vertaling uit van Friedmans boek *Generation to Generation* onder de titel *Van geslacht op geslacht*. De vertaalster, onze collega Dineke Ferwerda-Arends, vertelde me eens het volgende. Aanvankelijk begon ze er aan als een vertaalklus. Maar allengs kreeg de inhoud haar te pakken en werd 'de rabbijn', zoals ze Friedman voor zichzelf was gaan noemen, een leermeester. En telkens wanneer ze in haar pastorale werk voor een moeilijke situatie kwam te staan, vroeg ze zich af: 'Wat adviseert "de rabbijn" hierover?'

Tot op de huidige dag ontmoet ik regelmatig oud-cursisten, oud-supervisanten en (oud-) gesprekspartners die me zeggen hoeveel baat ze hebben bij de ingeoefende begrippen van Friedman voor hun werkpraktijk en dagelijks leven. Desgevraagd gaat het dan vooral om de begrippen homeostase, het detriangleren, de zelfdifferentiatie en niet-angstige aanwezigheid, en systemisch denken.

Emotionele distantie of 'dáár houden'

In de loop van de verschillende VOPG-edities, waarmee we Friedmans gedachtegoed introdu-

ceerden, merkten we dat er aan het bespreken en inoefenen van de basisbegrippen van Friedman iets vooraf moest gaan. Anders werden die op cognitief niveau wel begrepen, maar bleef het moeilijk ze in de actualiteit van een gesprekscontact toe te passen. Dat bleek te maken te hebben met de noodzaak en dus het vermogen om het verhaal of de tekst van de gesprekspartner of pastorant bij die ander te houden. We gingen dat op den duur 'dáár houden' noemen.

'Dáár houden' betekent dat de pastor de emoties die verbonden zijn aan hetgeen die ander zegt, niet overneemt of laat vervloeien met eigen emoties, maar bij die ander laat. Er moet dus ruimte blijven tussen pastor en pastorant, in overdrachtelijke, maar ook in letterlijke zin. Zo behoudt de pastor de voor effectief pastoraat noodzakelijke positie van luisteraar náár het verhaal van de ander en wordt hij of zij niet medelotgenoot van die ander.

Om het in bekende beelden te gieten: dan wordt de pastor schaap onder de schapen en niet meer de herder vóór de schapen. Dan ben je wel deelgenoot in het lijden (verdriet, angst, woede, teleurstelling, wanhoop), maar kun je geen steun, troost of zoekfunctie naar een oplossing meer bieden. Herder en leraar zijn niet toevallig van oudsher de kwalificaties voor het pastorale ambt. In de wereld van de psychotherapie wordt ervan uitgegaan dat er geen effectief psychotherapeutisch proces meer kan plaatsvinden, wanneer het materiaal ofwel de overdracht van de patiënt de tegenoverdracht van de psychotherapeut te veel gaat beheersen. Dit 'dáár houden' maakten we aanschouwelijk en oefenden we in door middel van de opdracht 'Het boek', die ik ontwikkelde en steeds verder verfijnde.



Dat gaat aldus: ik zette twee stoelen tegenover elkaar. Op de ene ging een cursist zitten en op de andere legde ik een boek. Dat boek symboliseerde het verhaal (over angst, verdriet, woede, wanhoop, teleurstelling, pijn) van de gesprekspartner of pastorant. Een van de deelnemers ging op die stoel zitten, pakte dat boek in handen en gaf het, onder het vragen van: 'Dominee, wilt u mij alstublieft helpen' aan de cursist. Aanvankelijk namen die dat allemaal automatisch aan. Dan is dat verhaal – later ging ik dat 'de tekst' noemen – van die ander bij of in zekere zin in de pastor gekomen en vermengt zich met zijn/haar verhaal of zijn/haar tegenoverdracht, waarmee het niet louter het verhaal van die ander blijft, dat onderzocht (exegese) moet worden.

We leerden de cursisten dat het voor het begrijpen van de gesprekspartner noodzakelijk is dat de tekst/het boek dáár, dus op de stoel van de ander, blijft. Dat konden ze doen door met afwerende hand dat boek niet aan te nemen, een beetje naar voren te komen en met de andere hand de gesprekspartner uit te nodigen weer gewoon te gaan zitten, het (eigen) boek in handen te nemen, onder het uitspreken van zinnen als: 'Wat maakt dat u me dit vraagt?'; 'Vertel eens, wat is er allemaal aan de hand?'; 'Vertel daar eens wat meer over'. (Als theologen weten we hoe belangrijk het is om bijbelteksten 'open' te lezen en niet, ongemerkt, op voorhand al in te passen in ons bekende en vertrouwde uitlegsystemen.)

Dit terugnemen van of de verantwoordelijkheid gaan dragen voor de eigen tekst zal de gesprekspartner moeite kosten, omdat er in die tekst een emotionele lading (angst, verdriet, woede, wanhoop) zit, waardoor hij/zij zich bedreigt voelt en dat liever van zich aflegt. Alleen

wanneer de tekst bij de ander ligt kan de pastor onbelast meedenken, 'meekijken' en meezoeken naar mogelijke oplossingen, kortom, pastorale zorg verlenen. Het uitgangspunt is dan ook dat voor nabijheid (emotionele) distantie onontbeerlijk is, omdat zonder die distantie de pastor in nabijheid verstrikt kan raken.

In de communicatieve ruimte van nabijheid door distantie worden de bruikbare kernbegrippen van Friedman *practical wisdom*.

Weerstand en evenwicht

Een tweede begrip is homeostase ('evenwicht'). Organismen reageren op veranderingen met het zoeken naar herstel van het oude evenwicht of oorspronkelijke situatie.

- Wanneer we ons gesneden hebben, zorgen de homeostatische mechanismen in ons lichaam er voor dat het bloeden stelpst, de wond wordt gedicht en de huid geheeld.
- Bij vertrek of verlies van iemand zoeken de achtergeblevenen na een periode van disbalans of rouw de draad weer op te pakken en proberen de ontstane leegte weer op te vullen.
- Wanneer een zachtmoedig/agressiegeremd/aanpassend iemand eisen durft te gaan stellen, stuut hij/zij onherroepelijk op weerstand.
- Wanneer er in een kerkelijke gemeenschap liturgische of organisatorische vernieuwingen worden doorgevoerd, zullen er, ook na zorgvuldige voorbereidingen, zonder meer ernstige bezwaren worden gemaakt tot op het uiterste van 'Als het zo moet, stap ik er uit!'
- Wanneer een pastor iemand in een moeilijke situatie wil helpen met een beroep op hoop, dan is het heel wel denkbaar dat die ander reageert met wanhoop en onmacht. ▷



Kortom: actie geeft reactie. Anders gezegd: de angst voor vernieuwing wint het in principe van het verlangen naar vernieuwing. Anders gezegd: de behoudende krachten blijken meestal sterker dan de noodzaak tot verandering, tenzij er goed leiderschap plaatsvindt. Homeostase is gebaseerd op angst, een existentiële angst voor het onbekende nieuwe, waarvan het organisme nog niet weet of het dat zal overleven en zich dus ten diepste bedreigd voelt.

Voor een pastor is het goed het verschijnsel en werking van homeostase te kennen. Dan voelt de pastor zich niet overvallen of teleurgesteld, wanneer de homeostatische werkingen zich, onvermijdelijk dus, voordoen. Hij of zij kan zich voorbereiden en zich realiseren dat de weerstand niet tegen hem of haar is gericht, maar veroorzaakt wordt de existentiële angst bij de ander(en). Wanneer de pastor het aldus bij die ander(en) weet te houden, kan hij of zij hen coachen in hun angst, zelfs wanneer de homeostase zich tegen hem of haar als de helper zelf richt.

Spanningen detriangleren

Om de begrippen trianguleren en detriangleren goed te begrijpen is het nuttig een gelijkbenige driehoek voor ogen te houden met de drie hoeken A, B en C. Triangleren werkt als volgt: bij een onoplosbare spanning, die onlust of angst of machteloze woede veroorzaakt, tussen een persoon A (of groep) met een persoon B (of groep), is er de automatische neiging die spanning te ontladen op een C.

- Bijvoorbeeld: wanneer iemand zich op het werk kwaad maakt, maar zich moet inhouden, kan die persoon zich in het verkeer kwaad maken op irritante medeweggebruikers, thuis

met de deuren gaan slaan of zich afreageren op partner of kinderen. Zo wordt de spanning afgewenteld op een derde (individu of groep), die dan de schuld krijgt van de spanningsvolle situatie en onder druk gezet wordt. De impliciete redenering wordt dan: 'Omdat die altijd maar zus of zo, gaat het niet goed'.

- Bijvoorbeeld: 'Omdat de jeugdpredikant/jeugdouderling niet actief genoeg is, zien we zo weinig kinderen in de kerk; omdat mijn schoonouders zich met ons gezin bemoeien, gaat het niet goed in ons huwelijk.'

Het erbij betrekken van een derde noemt Friedman trianguleren. Die derde wordt dus getrianguleerd. Triangleren is gebaseerd op twee werkingen:

1. ontlading, dat is de tijdelijke spanningsontlading op een derde (zo juist beschreven)
2. macht, dat is (de poging) een oplossing (te) forceren door het machtsmechanisme, namelijk door de oerervaring dat twee sterker zijn dan één. Je kunt dan mensen horen zeggen om een ander te overtuigen: 'Maar in de Bijbel (C) staat ...'; 'Iedereen (C) weet toch ...'; 'Het is een normale fatsoensregel (C) om ...'; 'De dominee (C) zei onlangs nog ...'.

Wanneer iemand in een gesprek tegen de pastor zegt: 'Bent u het ook niet met me eens dat ...', dan moet die pastor alert zijn dat hij of zij mogelijk om de een of andere reden getrianguleerd wordt.

Triangleren kan opgevat worden als een homeostatische actie uit angst voor iets ergs dat zou kunnen gebeuren. Triangleren is het verplaatsen van de spanning die zich op de lijn A-B afspeelt naar de lijnen A-C of B-C. Dan gaat de pastor zich onder druk gezet voelen.



Detriangleren is de gesprekstechnische vaardigheid om de spanning die mensen ondervinden bij een bepaald probleem en die, bewust of onbewust, projecteren op de relatie met de pastor (A-C of B-C), te laten op of terug te brengen naar de plaats waar die thuis hoort, namelijk tussen de A en B.

Voorbeeld

‘Dominee, zou u eens met mijn vrouw/man willen praten dat zij/hij ...’

Reactie: ‘Ik merk dat u ten einde raad bent en u ziet geen kans meer om hierover met uw vrouw/man te praten. U zou graag willen dat ik dat ga doen. Maar ik kan u zeggen dat dit niet zal werken. Ik heb daarom een beter voorstel: laten we op zoek gaan naar een manier die u nog niet gevonden had, om dit ter sprake te brengen en een oplossing te zoeken.’ (‘Dominee, zou u niet eens een brief willen schrijven aan ...’) (‘Dominee, zou u eens contact willen opnemen met mijn dochter/zoon/(schoon)vader/(schoon)moeder om ...’)

Detriangleren stuit op veel weerstand, omdat triangleren voortkomt uit angst en mensen te bang zijn om de spanning op de lijn A-B aan te pakken. Ze zullen dan teleurgesteld reageren of twijfelen aan de competentie van de pastor. Dat kan weer angst en onzekerheid bij de pastor opwekken. En die moet dan weer leren om niet angstig te reageren en doorgaan die persoon of personen te helpen hun problemen op de lijn A-B op te lossen.

Geïdentificeerde patiënt of zondebok

De geïdentificeerde patiënt of pastorant is ook een bijzondere, boven al even aangestipte, vorm van homeostase. Bij een diepgeworteld, vermeend onoplosbaar conflict, dat echter wel het welzijn en welbevinden van betrokkenen doorgaand en diepgaand negatief beïnvloedt, ontstaat er bijna altijd een redenering hoe het komt dat de dingen niet zo lopen als gewenst is. Die redenering identificeert dan de problemen met een oorzaak. Die oorzaak is bijna altijd iemand (of een groep), die dus de schuld krijgt.

Wanneer er twee personen in een gezin of organisatie een diepgaand conflict hebben, dat niet op te lossen valt en dus ondergronds is geraakt, creëert de spanning die daarvan uitgaat als vanzelf een geïdentificeerde patiënt (zondebok). Het hele systeem raakt er dan van overtuigd dat diegene de bron is van alles wat er misgaat. Vervolgens wordt er geconcludeerd, dat de spanningen en problemen zullen verdwijnen wanneer die persoon verwijderd zal zijn.

Deze overtuiging zal hardnekkig zijn. De onbewuste angst is namelijk dat het hele systeem te gronde zal gaan (door scheiding en uit elkaar vallen van het systeem, wat een grote bedreiging is voor de individuen binnen dat systeem), wanneer deze ‘oplossing’ niet wordt gekozen en die twee bronspanningspunten maar doorzien of daadwerkelijk met elkaar de strijd aangaan. Daarom wordt maar liever gekozen voor de opoffering van de geïdentificeerde patiënt (ip), dan machteloos te moeten toekijken naar de vernietiging van ‘alles’. ▷



Voorbeeld

In een gezin hebben de ouders een passief-agressieve vechtrelatie. Een van de kinderen is onhandelbaar. Die wordt na veel toestanden uiteindelijk uit huis geplaatst.

Voorbeeld

In een kerkelijke gemeente spelen zich al tijden heftige, maar onderhuidse spanningen af tussen twee, sociologisch bepaalde, bevolkingsgroepen. De predikant raakt overspannen. De onvrede in de gemeente wordt geweten aan diens disfunctioneren en men dringt aan op zijn vertrek.

De geïdentificeerde patiënt was dus de getrianguleerde derde (C) in een onoplosbaar en destructief conflict tussen een A en een B.

Met het concept van de geïdentificeerde patiënt helpt Friedman om niet te fixeren op het symptoom of de symptoomdrager, maar om te onderzoeken of het symptoom niet de verwijzing is naar een veel dieper, systemisch probleem, waarvoor een oplossing gezocht moet worden. Anders zal de conflicten veroorzakende spanning zich herhalen en zullen er telkens weer ip's geslactofferd worden. Systemisch denken helpt te ontsnappen aan een stigmatiserend oorzaak-en-gevolg-denken. Omdat het welzijn van een individu nauw verbonden is met het functioneren van de groep, waartoe dat individu behoort, wordt de pastorale aandacht niet alleen expliciet gericht op een individu, maar impliciet ook op het systeem, waarbinnen dat individu leeft, omdat dat systeem zo bepalend is voor het individuele welzijn van betrokkenen.

Zelfdifferentiatie: volwassen 'ik' zeggen

De begrippen zelfdifferentiatie, niet-angstige aanwezigheid en ik-positie zijn de meest aansprekende en intrigerende begrippen in Friedman's theorie. Hij stelt dat er een samenhang is tussen de angst in een leider/voorganger en de angstreacties/spanningen in een groep en omgekeerd. Wanneer de voorganger niet-angstig weet te reageren op de spanningen binnen de groep of tussen de groep en de grotere sociale omgeving/samenleving, gaat op den duur die groep zelf ook minder angstig/defensief reageren op problemen en wordt het probleemoplossend vermogen binnen zo'n groep bevorderd.

Friedman gaat ervan uit dat een predikant/priester/imam/rabbijn/pastor een leidinggevende functie heeft en het gaat hem om de toename van de leidinggevende kwaliteiten van de geestelijk leider. Het spreekt voor zich dat er een verschil is tussen opvattingen over en stijlen van leiding geven. De zelfdifferentiatie is voor hem een kernvoorwaarde voor het welbevinden van een groep/mensen en dus bij uitstek een kwaliteit die de geestelijk leider mag voorleven.

Zelfdifferentiatie uit zich in het vermogen om op een volwassen manier 'ik' te zeggen, wat dus niets te maken heeft met egoïsme, narcisme en heerszuchtigheid. Op grond van hetgeen hierboven onder de homeostase werd gezegd, kan het niet anders dan dat een zelfdifferentiërende actie van een voorganger homeostatische reacties bij gesprekspartners of parochie dan wel gemeente zal uitlokken. Dat komt, omdat zelfdifferentiatie het bestaan van onderscheid of verschil accentueert. Voor angstige mensen is onderscheid gevaarlijk. Immers, onderscheid leidt tot verschil, wat leidt tot conflict, wat leidt tot ruzie, tot uit



elkaar vallen, tot vernietiging of destructie. Dat is de zogeheten fatale fantasie, die in (verlatings) angstige mensen de onvermijdelijke afloop is.

Deze angst voor zelfdifferentiatie bij de ander(en) beïnvloedt de voorganger en de taak om zich gedifferentieerd op te stellen boort in de destructie-angsten van de voorganger zelf. Dat maakt dat zelfdifferentiatie, als 'heilbevorderende' competentie, nog helemaal niet zo eenvoudig is. Friedman geeft talloze voorbeelden in deze trant:

In een echtpaargesprek klaagt een man steen en been over zijn vrouw. De pastor wendt zich na een tijdje tot de vrouw en vraagt: 'Bent u honderd procent succesvol in het op de kast jagen van uw man?' Je moet maar op het idee komen, het willen, kunnen of durven.

Gestage groei

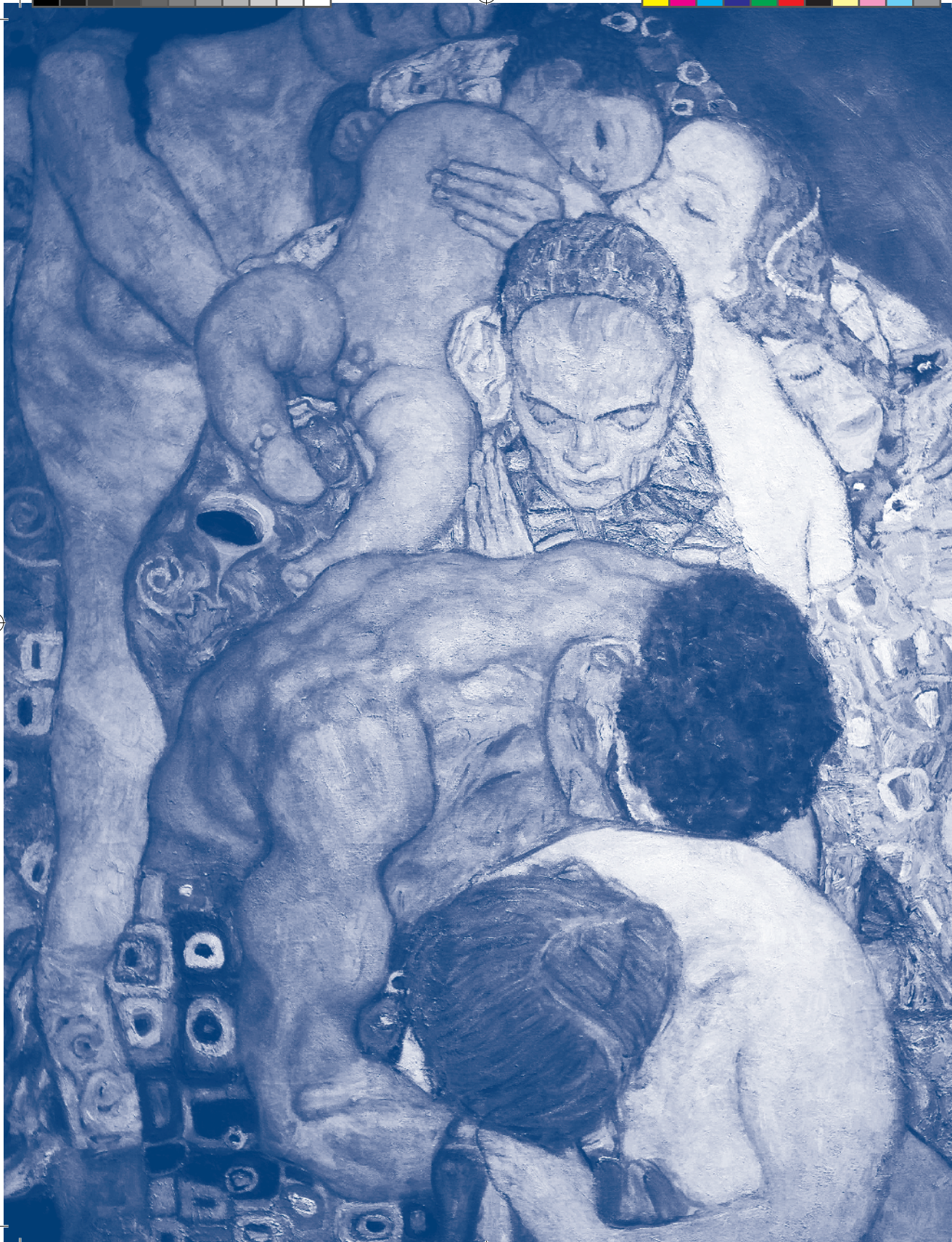
Ten slotte kom ik op enkele aanvullende opmerkingen over de onmiskenbare betekenis die Friedman heeft voor het pastorale handelen.

Het is goed om te bedenken dat de veelal paradoxale aanpak van Friedman, die de vrucht is van zelfdifferentiatie of niet-angstige aanwezigheid, niet zozeer te maken heeft met incidenten of geslaagde acties, maar voortkomt uit een bepaald niveau van psychische ontwikkeling, geestelijke groei, volwassenheid, persoonlijkheid, wijsheid of met welke woorden je die gesteldheid ook maar wil aanduiden. Zelfdifferentiatie verwijst niet naar incidentele handelingen, maar naar een stand van zaken van de persoonlijkheid of identiteit. Dat komt niet aanwaaien, maar moet ontwikkeld worden. Dat kost tijd, energie,

veel 'bloed, zweet en tranen', vallen en opstaan. Men moet bekend raken met de eigen angsten, onzekerheden, neuroses, trauma's, zodat die niet meer gaan heersen over of interfereren met het uitvoeren van de pastorale werkzaamheden. Dat is iets anders dan de almachtsfantasie of geloofsaanname dat de volwassen voorganger zulke zaken in zichzelf helemaal kan overwinnen.

Aan het vermogen om de door Friedman beschreven vaardigheden toe te passen moet, zeg maar gerust, een leven lang gewerkt worden door middel van zelfreflectie, zelfevaluatie, consequent inoefenen, uitproberen, bij tijd en wijle met behulp van supervisie, coaching, geestelijke begeleiding en psychotherapie, indien nodig. Het is dus een kwestie van gestage groei in inzicht en communicatieve vaardigheid. 'Friedman' kan een wal opwerpen tegen de krachten die overspannenheid en depressiviteit kunnen veroorzaken. En andersom gezegd: bij het 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. Het is Friedmans stelling dat een pastor die goed in zijn of haar vel zit, rust in de gemeente of parochie bewerkstelligt en dat een angstige pastor onrust veroorzaakt. Niet beklemmende zwaarte, maar ruimte gevende lichtheid is kenmerk van een gedifferentieerd zelf. ◀

*Jan (drs. H.J.) Bodisco Massink is predikant in de Protestantse Kerk in Nederland, en tevens psychoanalyticus en geregistreerd psychotherapeut. Hij was jarenlang als docent verbonden aan de Pastoraal Psychologische Leergang van de Universiteit Utrecht en opleider aan de Voortgezette Opleiding in Pastorale Gespreksvoering te Amsterdam.
bodisco@planet.nl*





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, familieverbanden 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 ontworstelen 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 'individuëren' 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



Friedman op de Wallen en in de gemeente

Gemeentepredikant en voormalig drugspastor Gerson Gilhuis beschrijft welke rol het systeemdenken van Friedman speelt in zijn praktijk.

Drie 'gezinnen'

Iedere voorganger die Friedman heeft gelezen weet: je leeft in drie gezinnen. Het gezin waar je uit voortkomt, het gezin dat je zelf vormt (met eventuele partner en kinderen) en het gezin van je 'werk': de 'gemeente'.

De centrale begrippen uit Friedmans systeemtheorie worden elders in dit nummer van *Handelingen* uitgebreid toegelicht. In dit artikel ga ik in op de manier waarop ik mij met hulp van de lessen van Friedman in dat derde gezin heb leren opstellen. In de vijftien jaar dat ik als predikant aan het werk ben, heb ik twee 'werkgezinnen' gekend: het Drugspastoraat in Amsterdam en een gewone gemeente in Noord-Holland. De ene is een losse gemeenschap van mensen, dakloos of met een verslavingsachtergrond. Ze kennen elkaar over het algemeen niet of nauwelijks en leven verspreid over de hele stad. In de gemeente is er juist een gemeenschap van mensen die vaak al meer dan veertig jaar met elkaar optrekt en in de kerk komt. Ze wonen allemaal dicht bij elkaar in 'de wijk'. Drugspastoraat en gemeente, het zijn werelden

van verschil. Maar maakt het ook iets uit voor de opstelling van de voorganger?

Hoe zet ik mezelf neer?

Friedman zou zeggen: 'Het maakt niets uit, mits je jezelf maar goed, *non-anxious* (niet-bezorgd) neerzet, je plek duidelijk inneemt en tegelijk met iedereen het contact openhoudt. Doe je dat, dan slaag in je in al je 'gezinnen'. Hij heeft vast gelijk. Maar tussen het weten en het doen zit een hele weg.

Het pastorale model waarmee ik direct na mijn studie van start ging, was het model van het begrijpend volgen en het nabij zijn van de 'vreemde ander'. Invoelend luisteren, 'er-zijn', helpen-waar-geen-helper-is. Daarnaast werd in trainingen voor straat- en drugspastores veel gewerkt met het model van het presentiepastoraat. Aanwezig zijn en zonder vooropgezette agenda met de ander optrekken: nabij zijn.

Als basis is dat een goed uitgangspunt. Maar het gevaar is wel dat de pastor zichzelf in deze modellen verliest. Hij volgt goed, maar waar staat hij nou zelf? Van eindeloos volgen en







meevoelen zonder er iets tegenover te stellen of te zeggen hoe je er zelf over denkt, wordt je flauw of ziek. Friedman zou zeggen: je wordt opgezogen door de homeostase. Aanpassen mag dan een vaardigheid zijn, als je je te veel aanpast voeg je niets meer toe aan het geheel.

Het drugspastoraat was een ideale leerschool om dat te merken.

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. Iedereen neemt deel aan verschillende gezinnen, iedereen zit in een systeem. Ik zag ineens veel meer dan alleen die cliënten met wie ik meeliep. Ik leerde hen

zien in hun verband met de samenleving en de gezinnen waar ze uit kwamen. Ik kreeg ook meer oog voor de gezinnen waarin ik zelf verkeerde. Ik begreep beter waarom ik was op de plek waar ik was. Ik zag de dwarsverbindingen helder voor me. Tegelijk kreeg ik een handvat om niet alleen de toeschouwer of het nuttige 'afvoerputje' te zijn, maar ook in meer positieve zin: de pastor te zijn die het verschil kan maken. Het toverwoord van Friedman hierbij is zelfdifferentiatie. Zelfdifferentiatie begrepen als: 'ik' zeggen, zonder het contact te verliezen.

Emotionele driehoeken

Met deze vuistregel kon ik mijn plek als voorganger bewuster innemen, zonder (te veel) last te hebben van de verantwoordelijkheid en de

emoties die geregeld op mijn schouders gelegd werden. Van grote hulp hierbij was het doorzien van de emotionele driehoeken waar je als voorganger continu in betrokken wordt.

Mensen komen naar je toe met een (emotioneel) verhaal. In eerste instantie ben je geneigd om vooral op de inhoud van het verhaal in te gaan. Maar vaak levert het meer op als je niet alleen focust op de inhoud van het verhaal, maar vooral ook probeert te achterhalen waarom deze persoon, met deze boodschap, uitgerekend bij jou terecht komt. De kern hiervan is: als je het proces in de relaties beter doorziet, blijf je mak-

kelijker buiten het emotionele spel en houd je meer energie over om iemand beter tot hulp te zijn. En wat belangrijker

is: je houdt ruimte over om humor te gebruiken, om te 'spelen' met de situatie en toch betrokken te blijven. De homeostase gebruikt emotionele driehoeken om je in te kapselen – om je bezorgd te maken. Hoe beter je het 'spel' doorziet, hoe meer ruimte je hebt om daar niet-bezorgd op te reageren. Daarmee ben je zowel voor jezelf als voor de ander aangenamer gezelschap.

Friedman geeft in zijn boek prachtige voorbeelden van mensen die op humorvolle wijze buiten de zorg-driehoeken blijven en juist daarvoor problemen weten op te lossen. De eerlijkheid gebiedt te zeggen, dat de voorbeelden bij Friedman wel een beetje James Bond-achtig zijn. Er is een probleem en dan komt de superagent die nooit in de stress schiet en weg is het probleem. Mooie illustraties, maar voor de leek aan de grond nog wel een beetje hoog gegrepen.

Het probleem zit 'm erin dat je wel een keer



< Fotocollage, René Rosmolen

praktijk

HANDELINGEN 2016 | 2

45





non-anxious kunt zijn, maar dat de homeostase een constante kracht is, die in ieder gezin altijd aanwezig is. Je moet dus wel heel ‘losjes’ in je vel zitten, wil je de door Friedman gepropageerde houding volledig onder de knie krijgen en zo de dingen losweken die in al je gezinnen ‘muurvast’ zitten.

Kortom, Friedman beschrijft een ideaal, met ideale voorbeelden. Maar in de realiteit is het niet zo makkelijk opgelost. Een niet-angstig moment lost nog geen duurzame homeostase op.

Toch heb ik het wel aan zijn boek te danken dat ik mij over het algemeen bewust anders ben gaan opstellen. Ik kreeg meer kijk op systemen en processen binnen relaties. Daardoor kon ik makkelijker afstand

houden en beleefde ik zelfs ‘plezier’ aan heikle kwesties. Al was het maar omdat je met zijn gereedschap in de reflectie achteraf de dingen beter kunt duiden. Voorwaarde is wel dat je een collegiaal verband hebt waarin je dit soort dingen kunt bespreken.

Hoewel het in de gemeente lijkt alsof er minder aan de hand is, moet juist daar het boek van Friedman op het nachtkastje liggen

Dingen die anders gingen

Voorbeeld 1

Ik stond aan het begin van mijn carrière. Maar pas na Friedman ben ik bij huisbezoeken begonnen om meer structuur en sturing aan gesprekken te geven. Ik maakte met sommige mensen vervolgspraken, waarin ik mezelf als een bewaker van de agenda zag. Dus: als we hebben afgesproken dat we het drie keer zouden hebben over: ‘Hoe pak ik de draad op nu ik clean

wil worden’, gaan we niet een heel uur alleen over de methadonpillen praten, maar zeg ik: ‘Hoe ga je nu aan de slag?’ Of: ‘Wat we hadden afgesproken?’

Voorbeeld 2

Ik ben meer met begrenzingen gaan werken en met het inbrengen van eigen ideeën. Bij sommige mensen kwam ik met grote flipover-bladen. Chaos was wat overheerste, op de flipover schiepen we letterlijk orde.

Voorbeeld 3

’s Winters was er een keer een vrouw die een eind aan haar leven wilde maken. Ze zou

op dinsdagmorgen via mij € 150 van de sociale dienst krijgen. Op maandagavond werd ik door me-

dewerkers van de nachtopvang gebeld. Zij was daar en had iedereen het hoofd op hol gebracht met haar zelfdodingsplannen. Zij wilde dat ik direct met het geld zou komen, want ze was net die dag uit detentie gekomen en wilde nu al naar een hotelletje om een eind aan haar leven te maken en daar had zij dat geld voor nodig.

Ik ben wel gekomen, maar ik heb haar geen geld gegeven: ‘Morgenochtend krijg je het, precies zoals we hebben afgesproken.’ Ik heb met haar gesproken en gezegd dat ik haar voornemen geen goed plan vond. Ze zei dat ze mij gemeen en hard vond. Toch hadden we een goed gesprek.

’s Nachts schreef ik een brief, die ik haar de volgende dag heb gegeven, samen met



het geld. Ik was eerlijk in wat ik meende, maar liet de keus aan haar. Zelfdifferentiatie dus: 'ik' zeggen, zonder het contact te verliezen. Ik riep haar niet op om het niet te doen, maar vroeg wel om een bewuste keus. Ze zei dat ze de avond tevoren weliswaar boos op mij was geweest, maar dat ze me waardeerde omdat ik niet als alle anderen met haar had meegepraat. Ze had nu haar geld. Ik hoopte het beste. Twee dagen kwam ik haar op straat tegen. Het was niet eens tot een poging gekomen, omdat een vriendin er met de 80 methadonpillen vandoor was gegaan ...

Dit laatste was voor mij een leerzame ervaring, omdat ik daarin ervoer hoe belangrijk het was om de relatie gaande te houden, te zeggen wat je vindt, de mensen niet proberen over te halen, en hen serieus te nemen door ze aan de afspraken te houden. Dat is iets anders dan uit de hoogte dingen te verbieden, of uit angst (of gemak) maar in alles toe te geven.

Al met al bleek dit een houding waardoor anderen zich veilig en gewaardeerd voelen. Daarin kun je ook met elkaar van mening verschillen. Doordat je zegt wat je vindt, is het duidelijk waar ieder staat. Door het houden van het contact is het duidelijk dat een eventueel verschil van mening nog niet betekent dat je elkaar persoonlijk afvalt. Door de jaren heen is dat een goede basis gebleken van mijn pastorale houding. Het gaf plezier in het werk en in de reflectie daarop.

De gemeente

Na tien jaar maakte ik de overstap naar de 'gewone' gemeente. De verschillen laten zich raden, maar is het ook anders wat betreft de houding die je aanneemt? Is 'Friedman' hier anders geldig?

In eerste instantie zeg ik natuurlijk nee. Het maakt niets uit. Wat ik daar geleerd heb, is hier onverminderd van kracht. Alleen ligt in de praktijk de spanning minder aan de oppervlakte, waardoor je als pastor mogelijk minder alert bent.

Mijn indruk is dat het in de gemeente, anders dan je wellicht zou verwachten, moeilijker is om jezelf te 'differentiëren'. Juist omdat de situaties hier in het algemeen minder extreem zijn dan in het drugspastoraat. Daar is het verschil in leven en achtergrond tussen pastor en 'cliënt' zo groot, dat je je makkelijker bewust bent van

je eigenheid. De onverwachte situaties zijn soms zo scherp dat je vanzelf in een positie gedrukt wordt. Je bent

meer alert, omdat je weet dat er altijd iets onverwachts kan gebeuren en omdat je weet dat er altijd wel 'iets' aan de hand is met je gesprekspartner.

In de gemeente is dat op zichzelf ook waar, maar daar gebeurt het allemaal niet zo duidelijk en zeker niet zo snel. Bij het drugspastoraat liggen de problemen direct op tafel. Makkelijk is het niet, maar je weet meteen waar je aan toe bent. En dan kun je de lessen van Friedman er bij wijze van spreken snel bij pakken.

In de gemeente is het allemaal zo zwart-wit niet. Dat maakt het enerzijds weldadig omdat je >

*De eerlijkheid gebiedt te zeggen,
dat de voorbeelden bij Friedman wel een
beetje James Bond-achtig zijn*



dingen rustig en weloverwogen uit kunt praten. Maar het maakt het anderzijds ook lastiger om te voorzien. Problemen liggen vaak veel langer te 'broeden' onder de oppervlakte. Ik denk dat je als voorganger in de gemeente eerder in een emotionele driehoek getrokken wordt, zonder dat je het zelf doorhebt. Het gaat er immers veel subtieler aan toe. Ook denk ik dat je je als pastor minder snel gedifferentieerd opstelt, omdat het 'niet nodig' is – want ze lossen het zelf wel op – of omdat je eerder aan de gestelde verwachtingen wilt voldoen. Tenslotte zijn de mensen in de gemeente allemaal je buurman, leraar, gemeenteraadslid ... En hun mening over jou weegt toch zwaarder dan die van de zwerver om de hoek. Het lijkt me in de 'gewone' gemeente al met al moeilijker om 'ik' te zeggen, als dat betekent dat je iets zegt wat sommigen niet leuk vinden.

Kortom, hoewel het in de gemeente *lijkt* alsof er minder aan de hand is, moet juist daar het boek van Friedman elke avond op het nachtkastje liggen. Al was het maar voor de ontspanning van een lekker stukje 'James Bond' in het gemeentewerk.

*Gerson (ds. G.H.J.) Gilhuis is als predikant verbonden aan de Protestantse Gemeente te Oostzaan.
g.gilhuis@wolmail.nl*



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-

sevragen. 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



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





Geworteld

Als puber bekeek ik verwonderd de prachtige schildering ‘Het narrenschip’ van Jeroen Bosch. De artikelen in dit nummer van *Handelingen* gaven mij de intuïtie dat ik er dit kunstwerk mee kon ‘begrijpen’ en dat dit beeld op zijn beurt verhelderend kon zijn bij de artikelen. Kunst illustreert niet alleen, je kunt er ook van leren.

In ‘Het narrenschip’ ontwaar ik een systeem, ‘verkeerd’ of ‘omgekeerd’. We zien een vreemd soort eucharistieviering. De aanwijzingen daarvoor zijn her en der verspreid. Ik noem alleen het ronde brood in het midden en de dode vis aan de kale tak – maar er vallen nog meer aanwijzingen te ontdekken.

Vier ‘triangels’ illustreren verschillende soorten betrokkenheid. Centraal zien we de intellectuele en geestelijke stand: non, monnik en nar. De nar, als filosoof, keert de vrolijke, musicerende kloosterlingen de rug toe en denkt serieus na over de vis. Een vreemde tegenstelling. Drie mannen doen mee met de non en de monnik. Zij willen ook ‘nemen van dit brood’ en plezier maken – de hedonistische burgerij. Een derde triangel zien we in het paar dat met elkaar dolt, terwijl een ander het hoger zoekt en in de mast klimt om daar een geplukte kip te bemachtigen. Bij hen is er geen relatie meer met de geestelijkheid en geestelijke waarden. Het gaat om wellust. De vierde zeer spannende triangel vormen de twee naakten die ook deel willen hebben aan deze aantrekkelijke gemeenschap en een derde man die juist wel in de boot zit maar moet braken. Naast de vis! Omgekeerde eucharistie.

Al met al ‘geen optelsom van individuen, maar een systeem met een eigen dynamiek’. Bosch schildert een samenleving die in zijn ogen geperverteerd is door minachting voor de ware christelijke waarden. Zijn paneel dient het ‘zelfonderzoek, noodzakelijk om los te komen van oude bindingen’. Zo kan ik blijven citeren uit de voorgaande artikelen. Toch, stiekem, houdt Bosch van zijn wereld! Voor mij is ‘Het narrenschip’ én dit nummer van *Handelingen* betekenisvoller geworden. ◀

*Harbert (drs. H.A.) Booij is docent aan de Opleiding Theologie van Hogeschool Windesheim en aan de nascholingscursus Kunst en Theologie voor predikanten op Zon en Schild te Amersfoort.
habooij@planet.nl*

Jeroen Bosch, ‘Het narrenschip’ (detail), ca. 1505, olieverf op paneel, Museum Louvre, Parijs >







‘Hoe leger de kerk, hoe belangrijker de voorganger’

Joke van Saane ontwikkelde zich tot een zelfbewuste godsdienstpsychologe. Na haar studie psychologie en onderwijskunde is zij gepromoveerd in de godsdienstpsychologie. Zij is bijzonder geïnteresseerd in de menselijke kant van het geloven. In haar laatste boek *Geloofwaardig leiderschap* (2012) worden theorieën over leiderschap gerelateerd aan de religieuze context: de specifieke kenmerken van religieuze groepen en de persoonlijkheidskenmerken van religieuze leiders. Als wetenschapper in de universitaire wereld en als praktiserend christen binnen haar geloofsgemeenschap neemt zij geen blad voor de mond. Vanuit een buitenstaandersperspectief, dus met een niet-theologische blik, keek Nico Krijn samen met haar naar leiderschap in de kerken.

NICO KRIJN: Wij kijken vanuit een psychologische visie naar leiderschap in een snel veranderende kerk. Wat is er nodig, wat gaat er mis en wat zijn de lacunes?

JOKE VAN SAANE: Het is belangrijk om na te denken over religieus leiderschap bij kerken in een veranderende context, maar het is wel een breed thema. Traditioneel gezien is leiderschap een ondergeschoven kindje in de kerken. Theologen werden tijdens hun opleiding volgestopt met zaken als dogmatiek en kerkgeschiedenis. Wan-

neer ze aan de slag gingen kwamen ze er in de praktijk achter dat ze ook nog een kerk moesten runnen. Hoe doe je dat eigenlijk? In de nascholing werd wel aandacht besteed aan leiderschap en tegenwoordig is het ook opgenomen in de theologenopleiding. Dus de aandacht voor leiderschap is de afgelopen jaren verschoven van de nascholing naar het voortraject. Dat is een gunstige ontwikkeling.

Bij leiderschap wordt vaak alleen naar de leider gekeken. Welke leider boekt het beste resultaat en wie heeft het meeste succes? Vervolgens



Joke (prof.dr. J.W.) van Saane is hoogleraar Onderwijs, Theologie en Godsdienstpsychologie aan de Faculteit der Godgeleerdheid van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

vraagt men zich af welke eigenschappen zo'n leider heeft en wat we daarvan kunnen leren. Leiderschap heeft echter te maken met een proces waarin zowel de leider als de leden van de organisatie elkaar voortdurend beïnvloeden. Dit interactieve proces is een tweerichtingsverkeer, waarin leider en volgers – in kerkelijke termen voorganger en gelovigen – elkaar ontmoeten. Op dat raakvlak bevindt zich leiderschap.

In het verleden was een gemeente van gelovigen vrij passief en volgzaam. De gemeente stemde gemakkelijk in met de voorganger en plaatste hem op een behoorlijk voetstuk. De voorganger liet het zich welgevallen en ging als een herder voor zijn kudde uit. Uiteraard is dit een karikatuur, niet bij alle gemeenten verliep het zo.

Tegenwoordig is dit radicaal veranderd. De gemeente is nog steeds een groep en functioneert ook als zodanig. De individuen van die groep zijn allemaal op zoek naar hun levensbestemming en wensen op hun eigen specifieke manier het geloof te ervaren. Al die unieke individuen verwachten dus iets anders van hun voorganger.

Roldiffusie

KRIJN: Dat was toch vroeger ook zo?

VAN SAANE: Dat was zo, maar er is tegenwoordig veel meer individuele ruimte in de gemeenten gekomen. Vroeger was je lid van een kerk en wist je wat je wel en wat je niet geloofde. Dat weten we nu niet meer. Je kunt wel ergens bij horen, maar dan weet je nog niet wat je gelooft. Bovendien is men tegenwoordig veel mondiger en men voelt zich voor zichzelf verantwoordelijk. En er is de mogelijkheid om te kiezen. Wanneer het je in een kerk niet bevalt, vertrek je. Gelovigen stemmen met hun voeten. Een voorganger die zijn kerk ziet leeglopen beseft dat dit met allerlei zaken te maken heeft, maar ook met de relatie voorganger – gemeente.

Het is voor een voorganger moeilijk te bepalen hoe hij het best kan functioneren. Deze rol-onduidelijkheid – 'roldiffusie' genoemd – van voorgangers is een groot struikelblok. Ze weten eigenlijk niet zo goed waar ze aan toe zijn. Zelfs anno 2016 zijn ze nog niet goed ingesteld op die mondige individuele kerkgangers. Andersom komen die ruimtezoekende kerkgangers niet aan hun trekken met een traditionele voorganger. Iedereen is van goede wil en toch zie je de problemen ontstaan. ▷



Identiteitsconstructie

VAN SAANE: Veel individuele gelovigen zijn losgeraakt van de voorganger. Ondanks dat zijn die gelovigen vaak nog wel affectief afhankelijk van die voorganger. Ze hebben hem nodig om te bevestigen dat ze met hun geloof op de goede weg zijn. De individuele gelovigen zijn vaak ook losgeraakt van de gemeente, maar die gemeente speelt een belangrijke

rol in een proces dat we 'identiteitsconstructie' noemen. Het deel uitmaken van een religieu-

ze groep is een belangrijk aspect bij het vormen van identiteit. Het is een behoefte van gelovigen bij zo'n groep te behoren. De gelovigen zijn afhankelijk van de voorganger en zitten midden in dat proces van constructie van identiteit. Een voorganger die zijn rol kleiner denkt dan die in werkelijkheid is, weet niet wat er van hem verwacht wordt. Veel voorgangers bevinden zich in zo'n spanningsveld.

KRIJN: Is er een oplossing voor?

VAN SAANE: Er is helaas geen pasklare oplossing voor. Het is belangrijk dat een voorganger beseft dat de afhankelijkheid en het vormen van identiteit een grote rol spelen. Dan wordt de zaak duidelijker voor hem en motiveert het hem te handelen. Het schept ook openheid en het neemt de vrees weg over wat er staat te gebeuren. De voorganger krijgt oog voor zijn schaduwkanten. Wanneer hij zijn ogen ervoor sluit, geeft hij ruim baan aan zijn donkere kant, met alle gevolgen van dien.

Een euvel in kerkelijke kringen is dat voor-

gangers sterk het gevoel hebben dat ze tot dit werk geroepen zijn. Daarbij zijn ze stevig afhankelijk van de waardering van anderen. Ze vinden het prettig dat anderen hun roeping erkennen en zeggen dat ze het goed doen. Vaak gaat een sterke roeping samen met een gebrek aan zelfvertrouwen. Wanneer je je niet bewust bent van de afhankelijkheid en de rol die je speelt in

het proces van identiteitsconstructie, heb je ook geen weet van die kant van jou die voortdurend op zoek is naar

waardering van anderen. In uiterste consequentie kan dat aanleiding geven voor misbruik op allerlei vlakken, van emotioneel tot financieel.

Kampioen van de groep

KRIJN: Wordt er niet erg veel verwacht van een voorganger? Aan de ene kant is hij een spirituele leider, aan de andere kant moet hij ook het profane aspect kunnen behartigen. De kerk is ook een vereniging met een bestuur, budget, beleidsplan, enzovoort.

VAN SAANE: Er wordt waanzinnig veel van een voorganger verwacht. Je bent als voorganger inderdaad de verbinding met het transcendente. Maar daarnaast moet je ook voorzitter zijn, conflicten kunnen hanteren, weten van veranderingen, verstand hebben van financiën en noem maar op. De gemeenten moeten leren dat een voorganger niet van alle markten thuis kan zijn. Bovendien heeft hij te maken met vrijwilligers, die zo goed zijn zich een avond op te offeren, maar daarvoor wel gewaardeerd willen worden. Hoe stuur je de vrijwilligers aan en hoe



kun je ze laten doen wat jij van plan was?

Als voorganger ben je ook de kampioen van de groep. Jij bent degene die naar buiten treedt. Als er in je stad wat gebeurt, krijg jij de burgemeester op bezoek. Jij bent het boegbeeld. De gemeenteleden willen graag denken: ja, daar hoor ik bij! Hij zorgt ervoor dat wij er toe doen. Communicatie en pr moet een voorganger ook in zijn pakket hebben.

Bij de VU in Amsterdam hebben we, naast opleidingen voor christelijke voorgangers, tegenwoordig ook een opleiding voor islamitische voorgangers in huis. Islamitische geloofs-gemeenschappen kampen met nog meer problemen. Voor een deel heeft zo'n gemeenschap te maken met voorgan-

gers die opgeleid zijn in landen van herkomst, waar hun rol veel kleiner was. En hier moeten ze ineens een moskee runnen en wordt er in één moeite door verwacht dat ze wat doen aan de radicalisering, dat ze hun mond klaar hebben bij allerlei actualiteiten, dat ze alle ontwikkelingen volgen, dat ze een liberalere vorm van islam ontwikkelen, dat ze fatsoenlijk Nederlands spreken. Allemaal eisen die in het land van herkomst niet aan hen gesteld werden. Het is voor die mensen behoorlijk ingewikkeld.

Paradox

KRIJN: Je ziet dat de kerken leeglopen. Er is steeds minder behoefte om lid te zijn van een geloofsgemeenschap met een spirituele leider. Mensen zoeken hun spirituele weg buiten de kerk. Wat betekent dit voor de lidmaten die achterblijven?

VAN SAANE: Het is een paradox. Hoe leger de kerk wordt, hoe meer de mensen die lid blijven behoefte hebben aan iemand die hun keuze bevestigt. Wanneer je meegaat met de massa van de kerk, zorgt die massa ervoor dat je denkt: ik heb een goede keuze gemaakt. Maar in een lege kerk wordt de manier hoe de voorganger zich presenteert steeds belangrijker. Dus, hoe leger de kerk, hoe belangrijker de voorganger wordt.

Soms speelt een lage opleiding een rol bij het lidmaatschap van een kerk. Men beschikt dan over weinig vrijheid en keuzemogelijkheden en blijft in de kerk omwille van de sociale contacten. Tegelijk kiezen anderen uit volle overtuiging voor het geloof en blijven lid. Zij bewegen zich soms tegen

de stroom in en belijden een orthodoxe vorm van geloof. Daarnaast is er behoefte aan meer vrijzinnige vormen van geloven. De verschillende motivaties verdragen elkaar niet altijd even goed.

Tegenwoordig fuseren kleiner wordende kerken. Wanneer twee gemeenten intensief met elkaar gaan samenwerken, moet één voorganger het veld ruimen en ernaast wordt iemand tijdelijk aangesteld om op projectbasis te werken. Zo'n tijdelijke medewerker vervult dan een specifieke taak en hoeft niet meer een schaaap met vijf poten te zijn. Maar altijd heb je iemand nodig die als boegbeeld van de gemeente functioneert.

Eigen ontwikkeling

KRIJN: Zowel gelovigen als voorganger maken een spirituele ontwikkeling door. De voorgan- ▷

*'Je hebt altijd iemand nodig
die als boegbeeld van een gemeente
functioneert'*



ger ontwikkelt zich als theoloog sneller dan de gemeente, die toch redelijk statisch is. De voorganger kan zijn geloof verdiepen, maar ook de andere kant op gaan, die van relativering. Hoe voorkom je dat je uit elkaar groeit? Hoe voorkom je een zekere vervreemding?

VAN SAANE: Vervreemding is een probleem waar je tegenaan loopt en dat is niet te voorkomen. Het gebrek aan ruimte voor eigen ontwikkeling is de belangrijkste factor die aan de basis ligt van een burn-out van voorgangers. Aan de ene kant verlangen gelovigen dat hun voorganger authentiek en charismatisch is, dat hij leeft vanuit zijn geloof en laat zien wat hem echt raakt. Aan de andere kant is niet de hele gemeente ervan gediend te weten hoe de spiritualiteit van hun voorganger zich ontwikkelt.

KRIJN: Stel dat een voorganger de weg inslaat van relativëren. Hij kan zijn eigen ontwikkeling niet verloochenen, maar kan hij dan nog wel de rol van voorganger blijven vervullen? Het wordt dan toch onecht?

VAN SAANE: Of juist heel professioneel! Ik denk namelijk niet dat dit een-op-een hetzelfde is. Als je je eigen geloof helemaal ontkent, wil dat nog niet zeggen dat je niet echt bent. Ieder mens bestaat uit veel verschillende rollen en elementen.

KRIJN: Dus je kunt een goede voorganger zijn als je er een ander geloof op nahoudt dan je gemeente?

VAN SAANE: Absoluut. En in mijn ogen is hij een professionele voorganger. Het lukt hem het persoonlijke te scheiden van zijn beroep.

KRIJN: Het moet natuurlijk niet te gek worden ...

VAN SAANE: Er zit een grens aan. Als de voorganger het pad inslaat van de relativering en tot de conclusie komt dat God niet bestaat, raakt de gemeente in verwarring. Je kunt het de voorganger niet kwalijk nemen, want het is een resultaat van zijn ontwikkeling. Er ontstaat een

probleem wanneer de voorganger zelf vindt dat zijn geloofsovertuiging en die van de gemeente te veel van

elkaar verschillen. Maar daar tegenover staat dat veel voorgangers er prima mee uit de voeten kunnen. Zij hebben er geen moeite mee privé anders te geloven dan publiek.

Leiderschapsteam

KRIJN: De voorganger is altijd op zichzelf aangewezen. Hoe bewaakt hij zijn integriteit? De gemeente is een groep en die voorganger is een eenling. Hoe houdt hij het hoofd boven water?

VAN SAANE: Veel voorgangers voelen zich juist als eenling als een vis in het water! Zeker als voorgangers een ervaring hebben dat ze tot het ambt geroepen zijn, is een bepaalde vorm van isolement niet altijd ongewenst. Roeping kan, zoals gezegd, samenhangen met minder ontwikkelde sociale vaardigheden en gebrek aan zelfvertrouwen. Het werken in een team kan dan bijvoor-

‘Gemeenten moeten leren dat een voorganger niet van alle markten thuis kan zijn’



beeld heel lastig zijn. Bovendien profiteren zij van hun autoriteit die het opereren als een eenling beschermt. Kort gezegd, het is een aantrekkelijk beroep voor *einzelgänger*s.

Veel gemeenten overwegen een professionele aanpak van leiderschap en denken na over het opzetten van een leiderschapsteam. Daarbij worden de verscheidene taken en verantwoordelijkheden verdeeld over meer mensen. Zeker in gemeenten waar misstanden voorkwamen wordt dit gezien als een oplossing.

KRIJN: Hoe stel je je zo'n leiderschapsteam voor?

VAN SAANE: De taken worden niet meer door één persoon uitgevoerd. Naast de voorganger die zorg draagt voor de vieringen, heb je bijvoorbeeld iemand die de interne organisatie op zich neemt. Veelal vindt de verdeling van het werk plaats op basis van de klassieke kerkelijke taken, waaronder vieringen, pastoraat, diaconaat en jeugdwerk. In het algemeen is de voorganger de *primus inter pares* die het centrale aanspreekpunt is en het boegbeeld van de gemeente. Wanneer aan mensen gevraagd wordt: ‘Bij wie ga jij naar de kerk?’, willen ze toch graag een naam noemen.

Vriendjes worden

KRIJN: En de voorgangers onderling: zoeken die elkaar op? Kunnen zij hun hart uitstorten? Of voeren ze theologische disputen?

VAN SAANE: Er worden weinig theologische disputen gevoerd. Ik weet dat voorgangers in steden met meer wijkgemeenten van de Protestantse Kerk elkaar wel opzoeken. Zij ontmoeten

elkaar in werkverbanden en intervisiegroepen. Ik word weleens bij zulke groepen uitgenodigd. Er wordt veel nagedacht over leiderschap en over praktische vaardigheden die nodig zijn om een gemeente goed te leiden.

Maar er wordt ook, en dat is het gevolg van secularisatie, naar elkaar gekeken als potentiële concurrenten. Dat is een nieuwe dynamiek, die vijftien jaar geleden niet bestond. Toen had iedereen zijn eigen wijkgemeente die goed rolde. Als er nu een gemeente opgeheven wordt, komt er een collega op straat te staan en de kans bestaat dat hij misschien in jouw gemeente wordt geschoven. Dat heb je liever niet. Andersom geldt: als jij voorganger bent van een kerk die gesloten wordt, moet je wel zorgen dat je vriendjes wordt met de juiste voorgangers om tot een gewenste fusie te komen. Dat zijn andersoortige onderwerpen dan theologische disputen.

Voorgangers zijn afhankelijk van elkaar geworden, er heerst concurrentie. Wanneer het over het succes van een voorganger gaat, gaat het over aantrekkingskracht, groei en ledenaantallen. Met een mooi groepje van twintig mensen die een prachtige spirituele groei doormaken red je het niet. $\triangleleft$

*Nico (drs. N.) Krijn werkt bij TNO. Hij is als filosoof gespecialiseerd in de filosofie van de wiskunde en wetenschapsfilosofie.
nico_krijn@hotmail.com*



‘Ik sta erbuiten – maar ik sta wel te kijken’

In de wisselrubriek ‘De scriptie – De promotie’ waarin Handelingen interessante masterscripties en promotieonderzoeken onder de aandacht brengt, is de pen deze keer aan Christiane van den Berg-Seiffert. Zij geeft een samenvatting van haar promotieonderzoek naar ‘De relationele dynamiek in geloofsgemeenschappen na seksuele grensoverschrijding in een pastorale relatie vanuit het perspectief van primaire slachtoffers’.

Inleiding en vraagstelling

Dat pastores seksuele relaties aangaan met hun gemeenteleden gebeurt. En niet slechts incidenteel. Lange tijd werd daarbij alleen de vraag gesteld of het seksuele contact een vorm van overspel was. Vaak werden in dergelijke situaties de betrokken vrouwelijke gemeenteleden ervan beschuldigd hun pastor te hebben verleid. Vanwege de machtsasymmetrie die de pastorale relatie kenmerkt, worden seksuele relaties inmiddels als een vorm van misbruik verstaan en is er oog voor de diepe schade die deze relaties teweegbrengen. Naast de psychische en de spirituele gevolgen die het gebeurde heeft voor de primaire slachtoffers, vertellen getroffen ook over de grote sociale gevolgen ervan. Zij vertellen onder meer uitsluiting uit hun geloofsgemeenschap te ervaren.

Om meer zicht te krijgen op de proces-

sen in de geloofsgemeenschap wordt in dit onderzoek de vraag gesteld, hoe mensen die seksuele grensoverschrijding in een pastorale relatie hebben ondergaan, de relatie met hun geloofsgemeenschap door de tijd heen hebben ervaren. Doel van dit onderzoek is om vanuit het perspectief van de primaire slachtoffers te komen tot een beschrijving van de relationele dynamiek in de gemeente na seksuele grensoverschrijding in een pastorale relatie en om de implicaties hiervan voor theologie en gemeentelieven te evalueren.

Dat mensen die grensoverschrijding hebben ervaren doorgaans hun plaats in de geloofsgemeenschap kwijtraken, wordt in praktisch alle literatuur genoemd. Op de vraag hoe dit kwijtraken er precies uit ziet, wordt echter niet of nauwelijks ingegaan. Alleen het mechanisme van *victim blaming* wordt veelvuldig genoemd



en beschreven. De vraag wat er eigenlijk gebeurt wanneer seksuele grensoverschrijding in een geloofsgemeenschap bekend wordt, dat wil zeggen hoe primaire slachtoffers de relationele dynamiek in de geloofsgemeenschap ervaren, is een eerste analysevraag.

In de literatuur is tot nu toe amper aandacht besteed aan de rol van slachtofferbeeldvorming op relaties binnen geloofsgemeenschappen na seksuele grensoverschrijding. Een tweede analysevraag is de vraag wat het met de relaties in de geloofsgemeenschap doet dat het hier om mensen gaat die enerzijds kwetsbaar zijn en slachtoffer zijn geworden, maar die anderzijds (op het moment dat de grensoverschrijding aan het licht komt) *agency* en verantwoordelijkheid tonen en claimen.

Een derde analysevraag betreft de vraag naar de rol die theologische en ecclesiologische beelden en verwachtingen spelen in de gemeentedynamiek.

Methodologische en methodische reflectie

Aangezien mensen die seksuele grensoverschrijding in een pastorale relatie hebben ondervonden ervaren dat hun verhaal, hun pijn en hun betrokkenheid in de soms tumultueuze dynamiek in de geloofsgemeenschap vaak relatief onzichtbaar blijven, is er in dit onderzoek voor gekozen de dynamiek in de gemeente vanuit het perspectief van primaire slachtoffers te benaderen. En mede omdat het gezegd dat neutraliteit niet bestaat in situaties van grensoverschrijding in hoge mate waar blijkt te zijn, beperkt zich dit onderzoek ook tot dit ene perspectief.

Hoe voorkomen wij met deze opzet dat de geloofsgemeenschap als het ware te makkelijk de schuld voor wat misgaat in de schoenen geschoven krijgt? Een van de 'lenzen' waarmee de dynamiek in de gemeente wordt benaderd, vormt het contextuele denken van de Hongaars-Amerikaanse psychiater en psychotherapeut Ivan Boszormenyi-Nagy. Deze benadering maakt het mogelijk om oog te hebben voor loyaliteiten, verbondenheid en verantwoordelijkheid en om aan te sluiten bij de meerzijdige betrokkenheid van mensen die seksuele grensoverschrijding hebben ervaren. Op deze wijze doet het theoretisch kader recht aan de grote betrokkenheid van de onderzoeksparticipanten op hun geloofsgemeenschap en aan de verantwoordelijkheid die zij voor de gemeente ervaren.

Als het gaat om seksuele grensoverschrijding in een pastorale relatie is er per definitie sprake van botsende verhalen. Uitgaande van slechts één perspectief kan wat 'waarheid' is ook niet objectief worden vastgesteld. In deze situatie richt zich dit onderzoek op de manier waarop onderzoeksparticipanten over hun ervaringen vertellen. Ook de constructies van de onderzoeksparticipanten en de discoursen die zij zelf hanteren en waarmee zij worden geconfronteerd, vormen lenzen waarmee de dynamiek in de gemeente wordt benaderd. Een vierde lens vormt de reeds geformuleerde vraag naar theologische en ecclesiologische noties in de gemeentedynamiek.

Mensen die seksuele grensoverschrijding hebben ondervonden, hebben in het seksuele of geseksualiseerde contact met hun pastor op een uiterst schadelijke wijze objectivering ervaren. Zij hebben ervaren geen regie meer te





hebben over hun eigen leven en over hun eigen verhaal. In het contact met hun geloofsgemeenschap is de schade van de grensoverschrijding in veel gevallen nog verder verdiept. Deze ervaringen van primaire slachtoffers maken het doen van onderzoek naar deze thematiek tot een gevoelige zaak. Een zekere parallelie tussen pastorale relatie en interviewrelatie draagt aan deze gevoeligheid bij. De grootste uitdaging was dan ook om het onderzoek zo uit te voeren dat beschadigde mensen er niet verder door zouden worden beschadigd.

In dit onderzoek is uitgegaan van de ervaringen van primaire slachtoffers en is veel ruimte geboden aan hun eigen verhaal. Daarnaast probeert dit onderzoek recht te doen aan de opvallend actieve betrokkenheid die de meeste onderzoeksparticipanten gedurende het onderzoek toonden. Daar waar mensen actief meedachten en meededen aan het onderzoek is daarvoor ruimte geboden. Mensen konden dus zelf vormgeven aan de onderzoeksrelatie en aan de mate van hun inbreng.

Om twee redenen is de mogelijkheid van een actieve inbreng van onderzoeksparticipanten adequaat gebleken. Allereerst omdat op deze manier mensen die eerder een schadelijke objectivering hebben ervaren, de mogelijkheid werd geboden om in dit onderzoek tot op zekere hoogte zelf de regie te houden over de rol die zij speelden. De tweede reden is inhoudelijk. De inbreng van de onderzoeksparticipanten is niet alleen als informatie zeer relevant, met hun reflecties hebben zij daarnaast ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de analyse.

Analyse

Uit deze beschrijving van de gemeentedynamiek blijkt onder meer een sterke negatieve correlatie tussen grensoverschrijdende pastor en primair slachtoffer. De ruimte die aan de pastor wordt geboden, raakt de benadeelde kwijt. Maar het blijkt bijvoorbeeld ook dat wat excluderend werkt niet excluderend bedoeld hoeft te zijn; zo kan bijvoorbeeld de behoefte van gemeenteleden om weer verder te gaan en om de narigheid van de grensoverschrijding achter zich te kunnen laten, uitsluitend werken.

Ook wat bedoeld is als hulp kan uitsluitend werken. Verschillende onderzoeksparticipanten hebben ervaren dat hulp van buiten de geloofsgemeenschap die niet wordt aangevuld door hulp vanuit de gemeente zelf, heeft bijgedragen aan hun isolatie, omdat mensen uit de geloofsgemeenschap zich door de aanwezigheid van hulp van buiten niet verantwoordelijk voelden voor de primaire slachtoffers. Ook blijkt dat mensen die primaire slachtoffers ondersteunen gevaar lopen zelf uit de geloofsgemeenschap te worden uitgesloten.

Als het gaat om de rol van slachtofferbeeldvorming op de gemeentedynamiek, blijkt dat mensen die seksuele grensoverschrijding in een pastorale relatie hebben ervaren dikwijls niet als slachtoffer worden erkend. Dit betekent echter niet dat slachtofferbeeldvorming geen rol speelt in de dynamiek in de geloofsgemeenschap. De heersende beelden van slachtoffers bepalen juist de condities die aan de etikettering als slachtoffer of als niet-slachtoffer voorafgaan en die deze etikettering bepalen. De maatschappelijk beschikbare beelden van zwakke, zielige en passieve slachtoffers dragen er enerzijds toe bij dat



mensen die grensoverschrijding hebben ervaren grote weerstand kunnen voelen om zichzelf als slachtoffer te zien. Deze beelden vormen anderzijds een belangrijke reden dat het mensen in de geloofsgemeenschap zo veel moeite kost om te zien dat de gemeenteleden die de grensoverschrijding aanhangig proberen te maken en die daarmee op pijnlijke wijze raken aan wat mensen dierbaar en heilig is, slachtoffer zijn geworden van een grensoverschrijdende pastor.

Als het gaat om de rol die theologische en ecclesiologische beelden en verwachtingen spelen in de gemeentedynamiek, vallen met name de noties vergeving en verzoening op. Zo vertellen onderzoeksparticipanten bijvoorbeeld van de wijze waarop zij werden gevraagd om de grensoverschrijdende pastor te vergeven, zodat de *status quo* in de gemeente in stand kon worden gehouden. Verschillende participanten vertellen hoezeer zij er naar verlangen de grensoverschrijdende pastor te kunnen vergeven om zelf weer verder te kunnen. Daar waar echter inzicht van de kant van de pastor ontbreekt en deze het gebeurde blijft ontkennen of bagatelliseren, hebben zij het gevoel met hun bereidheid om te vergeven te blijven zitten omdat de pastor hen niet om vergeving vraagt.

Evaluatie

Het dialogische karakter van dit onderzoek blijkt onder meer uit de gesprekken die met onderzoeksparticipanten, gemeentebegeleiders en verschillende andere betrokkenen over de analyse zijn gevoerd. De evaluatie van het onderzoek is op deze manier een gezamenlijke onderneming. Een belangrijk thema in deze gesprekken betreft de praktijk van de gemeente-

begeleiding. Gemeentebegeleiding is maatwerk; wat in één situatie goed is, hoeft dat in een andere situatie nog niet te zijn. Gemeentebegeleiders kunnen wel proberen oog te hebben voor mogelijke zorg van primaire slachtoffers voor de geloofsgemeenschap en zij kunnen ervoor zorgen dat misbruikten gedurende de periode van gemeentebegeleiding het contact met de geloofsgemeenschap niet kwijtraken. Door deze vorm van een gezamenlijke evaluatie maakt een eerste valorisatie deel uit van het onderzoek zelf. <

*Christiane (dr. C.) van den Berg-Seiffert is als predikante verbonden aan de Leidse Studenten Ekklesia.
cvdberg@csweb.nl*





Rituelen zijn ‘in’

Liturgische en rituele studies

2013-2015

Als er één trend zichtbaar zou moeten worden in dit trendbericht liturgische en rituele studies, dan is het wel de toenemende aandacht voor de rituelen zelf. Er is sprake van een groeiende rituele praktijk, juist ook buiten de context van de kerken.

De oktober-aflevering (2015) van het tijdschrift *VolZin – magazine voor religie en samenleving* was een special onder de titel ‘Een beter mens door rituelen’. *VolZin* schreef over een ‘rituelenexplosie onder buitenkerkelijken en ongelovigen’. Als iets duidelijk wordt uit deze special, dan is het dat de aandacht voor rituelen juist ook buiten de context van de kerken groeit.

Dat blijkt ook uit een mooi, reflectief artikel van Ans Bertens in het *Tijdschrift voor Geestelijke Verzorging* (december 2015). Bertens is werkzaam als geestelijk verzorger in het Radboudumc in Nijmegen en zij beschrijft hoe in haar werk de vraag naar rituelen aanwezig is, vaak geuit als ‘Wat moeten wij doen?’ Samen met haar collega’s verkende ze de helende kracht van rituelen. De *wellness*-keten *Rituals*, tot slot, bracht eind 2015 een wintermagazine

uit met aandacht voor onder meer badrituelen en eindejaarsrituelen wereldwijd.

Als er één trend zichtbaar zou moeten worden in dit trendbericht liturgische en rituele studies, dan is het wel de toenemende aandacht voor de rituelen zelf, een groeiende rituele praktijk. Krachtig werd dit verwoord door mijn collega Paul Post, die naar aanleiding van de rituelen rondom de MH17 vliegcrash in het *Brabants Dagblad* een opiniebijdrage publiceerde onder de titel ‘Nederland is ritueel competent’ (29 juli 2014).

Deze trend wordt enigszins weerspiegeld in enkele algemene boeken betreffende rituelen en liturgie die in de afgelopen drie jaar zijn verschenen. Maar ik kan me toch ook niet aan de indruk onttrekken dat de studies bij deze groeiende rituele praktijk enigszins achterlopen.

De studies die in de afgelopen drie jaar zijn verschenen, deel ik voor dit trendbericht in vier categorieën in. Ten eerste zijn er de meer fundamentele, algemene studies naar rituelen en

< Marc Chagall, ‘Drie kaarsen’, 1938-1940
(particuliere verzameling)





liturgie. Ten tweede zijn er de meer specifieke studies naar levensrituelen en, ten derde, naar kerkelijke rituelen. Ten vierde is er de categorie rituelen en muziek, die tamelijk uitgebreid is vanwege het verschijnen van het *Liedboek – Zingen en bidden in huis en kerk* in 2013.

Ritual studies

Als eerste boek noem ik hier *Worship in the network culture* van de hand van Marcel Barnard, Johan Cilliers en Cas Wepener (2014), een mooi staaltje van teamwork. Dit boek valt op omdat het enerzijds de liturgie plaatst in de huidige netwerkcultuur en anderzijds gebruikmaakt van analytische concepten die ontleend zijn aan de *ritual studies* en de theologie. Na enkele korte casusbeschrijvingen van liturgie in kerken, op internet en televisie, in de privésfeer, gaan de auteurs in op concepten uit de *ritual studies*: liminaliteit, bricolage & particulariteit, taal & stilte, beeld & geluid, *embodiment* & *performance*, spel & functie, tijd & plaats; en vervolgens op theologische concepten: sacrament & woord, eredienst & gebed. De auteurs presenteren hiermee een breed analytisch en heuristisch instrumentarium, waarbij antropologische, sociologische en theologische perspectieven bijeengehouden worden. Bovendien, en ook dat is een sterk punt van dit boek, wordt de blik verbreed doordat naast Europese auteurs en casussen ook Afrikaanse ingebracht worden.

Een tweede publicatie betreft een overzichtsartikel 'Ritual Studies', geschreven door Paul Post en verschenen in de *Oxford Research Encyclopedia of Religion* (Post 2015). Naast een korte geschiedenis van dit veld en enkele karakteristieken die deze *Ritual Studies* kenmerken,

geeft Post enkele trends, waarbij hij met name aandacht vraagt voor de rol van rituelen bij herdenkingen en voor *cyberritual*.

Een derde publicatie betreft een boek van een van de *founding fathers* van de rituele studies: Ronald Grimes. Hij publiceerde in 2014 *The Craft of Ritual Studies* (Grimes 2014). De kracht van dit boek ligt met name in het derde deel, waarin Grimes een hele reeks vragen bespreekt die bij het bestuderen van rituelen aan de orde zouden kunnen zijn. Daarmee ontwerpt hij een soort 'theorie van het ritueel', zonder zich – kenmerkend voor zijn aanpak – vast te leggen of uit te gaan van vastomlijnde definities. Daarbij daagt hij onderzoekers uit niet aan hun bureau te blijven zitten, maar het veld in te gaan. Vandaar de titel: *The Craft of Ritual Studies*.

Een vierde en laatste publicatie in deze categorie betreft een klein handzaam boekje: *Ritual. Key concepts in religion* (Stewart & Strathern 2014). Voor studenten antropologie en theologie kan dit een mooi startpunt zijn. Alle grote theoretici komen aan bod en het eindigt met een mooi hoofdstuk over 'how rituals construct values through framing' (123) en een uitgebreide bibliografie.

Levensrituelen

De toenemende aandacht voor rituelen in onze cultuur uit zich onder meer in het succes van de opleiding tot ritueelbegeleider (zie www.hetmoment.nu) en het groeiende aanbod van zowel boeken als praktijken die zich richten op levensrituelen. Dit betreft allereerst de rituelen rondom sterven en dood, zie onder meer de boeken van Aart Mak (2015) en Sabine Nijland (2015) en mijn literatuurover-



zicht uitvaartrituelen in het tijdschrift *Laetare* (Hoondert 2014). Ook noem ik hier het proefschrift van William Arfman, in 2014 verdedigd aan de Universiteit van Tilburg, over nieuwe Allerzielenrituelen. Aan de hand van deze rituelen reflecteert Arfman op de contemporaine rituele dynamiek. Zijn proefschrift is een mooi voorbeeld van een studie die ingaat op de in de inleiding beschreven groeiende rituele praktijk. Eén van zijn conclusies is dat rituele tradities meer bronnen dan richtlijnen zijn geworden. Of anders gezegd: rituelen weerspiegelen én vormen de ‘fluidity of late modernity’.

Een opmerkelijk boek, van de hand van Andrea Marco Bianca, gaat in op scheidingsrituelen (Bianca 2015). Bianca constateert een toenemende vraag naar een symboolhandeling bij scheiding en bespreekt een groot aantal scheidingsrituelen uit de domeinen kerk en religie, maar ook therapie en meditatie. Dit omvangrijke boek vraagt, naar mijn idee, om bestudering en beproeving door zowel voorgangers in de kerken als coaches en therapeuten.

Als laatste boek in deze categorie noem ik een verzamelbundel onder de titel *Aging, Ritual and Social Change* (Coleman, Koleva & Bornat 2013). Dit boek gaat in op de consequenties van de afnemende religieuze participatie. De vraag is of andere (niet-religieuze, humanistische) levensbeschouwingen of overtuigingen ouderen op dezelfde manier steun zullen bieden als religie dat deed in het verleden. Om deze vraag te bestuderen focussen de auteurs op rituelen: welke rituele veranderingen hebben zich voorgedaan en worden deze als heilzaam of als verlies ervaren; welke betekenisvolle seculiere rituelen hebben zich ontwikkeld?

Kerkelijke rituelen

Al enkele decennia is er discussie over de vernieuwde liturgie van de Rooms-Katholieke Kerk. De controverses kwamen scherp aan het licht na de publicatie door Rome van een instructie over inculturatie in 1994 (Congregatie 1995) en de instructie inzake het vertalen van liturgische teksten in 2001 (Nederlandse Bisschoppenconferentie 2002). Discussies spitsen zich toe op de vraag of liturgievernieuwing altijd een organische ontwikkeling moet zijn en, indien ‘ja’, of de liturgievernieuwing van de jaren zestig organisch genoemd kan worden; op het karakter van liturgische taal en op het rituele gehalte van de Romeinse mis.

De verschillende posities in deze discussies zijn terug te lezen in het lijvige boek *Römische Messe und Liturgie in der Moderne* (Wahle, Hoping & Haunerland 2013). Het is een verdienste van deze uitgave dat voor- en tegenstanders aan het woord komen. Zo verdedigt Uwe Michael Lang de liturgische taal als een ‘Sakralsprache’, terwijl Martin Stufleser als criterium daar tegenover stelt: functionaliteit en de mogelijkheid tot bewuste deelname. Het is mooi dat dergelijke discussies gevoerd worden, maar mij bekruipt toch het gevoel dat het gaat om achterhoedegevechten die op niet of nauwelijks te verbinden zijn met de rituele dynamiek in onze cultuur.

Johan te Velde, benedictijn te Doetinchem, schreef een mooie studie over het altaar in de rooms-katholieke traditie (Te Velde 2013). Te recht schrijft Te Velde: ‘Het altaar speelt in de katholieke liturgie een centrale maar tegelijk onderbelichte rol. Er is meer aandacht voor het kerkgebouw, het ritueel, de gebeden en de





gezangen, de functie van de celebrant, dan voor het tafelachtige voorwerp dat zich in het hart van de kerk bevindt (...)’ (13). Naast bijbelse en historische notities gaat Te Velde in op de spirituele en theologische betekenis van het altaar. Wat mij opvalt is dat hij niet ingaat op het altaar als plaats van controverse, een plaats waar macht en hiërarchie gematerialiseerd worden.

Liedboek

In 2013 verscheen het *Liedboek – Zingen en bidden in huis en kerk* (ISK 2013), een project waaraan jarenlang gewerkt is (in eerdere nota’s was nog sprake van ‘Op weg naar Liedboek 2000’) onder leiding van Pieter Endedijk en Peter Jonkers. Uiteraard leidde de verschijning van het nieuwe *Liedboek* tot een reeks van publicaties, handleidingen, recensies en ook een proefschrift.

Een historische plaatsbepaling van het *Liedboek* en zijn inhoud wordt gegeven door Jan Smelik in *Het nieuwe Liedboek in woord en beeld* (Smelik 2013). Het meest boeiend zijn de eerste twee hoofdstukken van dit boek, waarin Smelik ingaat op het waarom van een nieuw liedboek en het proces beschrijft vanaf de eerste beleidsnota in 1995 tot het eindresultaat in 2013.

In de serie ‘Werkboekjes voor de eredienst’ verscheen een handreiking bij het *Liedboek* van de hand van Klaas Holwerda (2014).

Een meer uitgebreide handreiking werd uitgebracht onder redactie van Nienke van Anel, onder de titel *Van horen zingen. Wegwijs in het nieuwe Liedboek* (Van Anel 2013). Met deze ‘wegwijzer’ willen de auteurs het gesprek over muziek in de kerk op gang helpen.

Een bijzondere bijdrage aan deze reeks pu-

blicaties leverde Roel Bosch die in *Steeds weer zoeken mijn ogen naar U* ingaat op de diversiteit aan psalmen in het *Liedboek* (Bosch 2014). Bosch bespreekt achtereenvolgens de diverse tradities in de gezongen psalmen, de berijming van 1967, diverse kwesties inzake de psalmen in het *Liedboek* en de vraag naar de actualiteit van de psalmen.

Een proefschrift in relatie tot het nieuwe *Liedboek* werd in september 2015 aan de Protestantse Theologische Universiteit verdedigd door Nienke van Anel (Van Anel 2015). In dit proefschrift staat niet het *Liedboek* centraal, of het proces dat heeft geleid tot het *Liedboek*, maar de belangrijkste termen en hun (vaak veranderende) betekenissen. Deze discours-analytische benadering is nieuw in de liturgiewetenschap en maakt duidelijk hoezeer termen en concepten ‘floating signifiers’ zijn. ◁

Literatuur

- Andel, N. van (2015). *Composing a Canon. Creating networks of meaning in the editorial process of the hymnbook Liedboek, zingen en bidden in huis en kerk* (2013). PhD Dissertation, Protestantse Theologische Universiteit, Amsterdam.
- Andel, N. van (ed.) (2013). *Van horen zingen. Wegwijs in het nieuwe Liedboek*. Zoetermeer: Boekencentrum.
- Arfman, W.R. (2014). *Ritual dynamics in late modernity: the case of the emerging field of collective commemoration*. Leiden: Sidestone Press.
- Barnard, M., Cilliers, J. & Wepener, C. (2014). *Worship in the network culture. Liturgical ritual studies. Fields and methods, concepts and metaphors* (Liturgia condenda 28). Leuven: Peeters.
- Bianca, A.M. (2015). *Scheidungsrituale. Globale Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine glaubwürdige Praxis in Kirche und Gesellschaft*. Zürich: Theologischer Verlag Zürich.



Bosch, R.A. (2014). *Steeds meer zoeken mijn ogen naar U. De psalmen in Liedboek. Zingen en bidden in huis en kerk*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Coleman, P., Koleva, D. & Bornat, J. (eds.) (2013). *Ageing, ritual and social change. Comparing the secular and religious in Eastern and Western Europe*. Farnham: Ashgate.

Congregatie, voor de eredienst en de regeling van de sacramenten (1995). *De Romeinse liturgie en de inculturatie. Vierde instructie voor de juiste toepassing van de Constitutie over de liturgie van het Tweede Vaticaanse Concilie (bij de nummers 37-40)*. *Kerkelijke documentatie*, 23 (1), 30-46.

Grimes, R. (2014). *The Craft of Ritual Studies*. Oxford/New York: Oxford University Press.

Holwerda, K. (2014). *Een nieuw lied: handreiking bij het Liedboek. Zingen en bidden in huis en kerk* (Werkboekjes voor de eredienst 38). Zoetermeer: Boekencentrum.

Hoondert, M.J.M. (2014). Literatuurbericht uitvaart-rituelen. *Laetare*, 30 (4), 28-31.

ISK – Interkerkelijke Stichting voor het Kerklied (2013). *Liedboek. Zingen en bidden in huis en kerk*. Zoetermeer: BV Liedboek.

Mak, A. (2015). *UitvaartWijzer. Gedachten, handreikingen en teksten bij dood en uitvaart*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Nederlandse Bisschoppenconferentie, Beleidssector Liturgie (2002). *Vertaalinstructie 'Liturgiam authenticam' en andere documenten* (Liturgische documentatie 1). Zeist: Nationale Raad voor Liturgie.

Nijland, S. (2015). *Om wie jij bent. Teksten, gebeden en gedichten bij afscheid en rouw*. Baarn: Adveniat.

Post, P. (2015). *Ritual Studies. Oxford Research Encyclopedia of Religion*. Retrieved from Item Resolution URL [https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/ritual-studies\(53922eba-41ab-4c03-adad-535d1a6a4fc5\).html](https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/ritual-studies(53922eba-41ab-4c03-adad-535d1a6a4fc5).html)

Smelik, J. (2013). *Het nieuwe Liedboek in woord en beeld*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Stewart, P.J. & Strathern, A. (2014). *Ritual: key concepts in religion*. London: Bloomsbury.

Velde, J. te (2013). *Het verhaal van het altaar. Een dynamisch fenomeen in de christelijke liturgie*. Nijmegen: Valkhof Pers.

Wahle, S., Hoping, H. & Haunerland, W. (eds.) (2013). *Römische Messe und Liturgie in der Moderne*. Freiburg: Herder.

Martin (dr. M.J.M.) Hoondert is universitair docent Muziek, Religie & Ritueel aan de Tilburg School of Humanities.
m.j.m.hoondert@tilburguniversity.edu

Erratum

In het vorige nummer van *Handelingen* (2016/1, maart) was de informatie bij de afbeeldingen van Marlene Dumas onvolledig, waarvoor onze excuses. Hierbij alsnog de juiste informatie.

Coverafbeelding: *Marlene Dumas, 'Osama', 2010, 50x40 cm, collectie Stedelijk Museum Amsterdam*

Afbeelding blz. 14: *Marlene Dumas, 'The Mother', 2009, 180x300 cm, privé-collectie*



ACTUEEL

Actuele agenda op www.handelingen.com

Op de website van *Handelingen*, www.handelingen.com, vindt u in de rechterkolom de Agenda met het meest actuele overzicht van interessante bijeenkomsten op het gebied van praktische theologie en religiewetenschap. Deze Agenda wordt actueel gehouden door webredacteur Harry Harmsen. Berichten en aankondigingen kunt u sturen naar: webredactie@handelingen.com

PThU Summerschool over de Psalmen

Van maandag 27 juni tot en met woensdag 29 juni organiseert de PThU in het kader van de PAO en Permanente Educatie van de PKN een bijzondere Summerschool. Deze meerdaagse cursus is bestemd voor predikanten en heeft als thema 'Aangeraakt door Verlangen – Over de Psalmen'. Lezingen, workshops, gesprekken en inleidingen over de betekenis, de schoonheid en de spiritualiteit van de Psalmen. www.pthu.nl/actueel/agenda/summerschool2016/

Ethiek in de dementiezorg

Van 6-8 juli organiseert het Centrum voor Biomedische Ethiek en Recht van de KU Leuven een interdisciplinaire zomercursus over ethiek in de dementiezorg. Experts uit binnen- en buitenland geven lezingen over verschillende ethische topics binnen de zorg voor personen met dementie, zoals bijvoorbeeld: omgaan met kwetsbaarheid en waardigheid van patiënten, familieleden en hulpverleners, maatschappelijke denkbeelden over dementie, vroegtijdige zorgplanning, fysieke fixatie, seksualiteit en intimiteit, gebruik van robots en ICT, ethisch overleg op team- en instellingsniveau. Er is veel tijd voor discussie voorzien. De voertaal is Engels.

Informatie en aanmelding:

chris.gastmans@med.kuleuven.be;
www.pastoralezorg.be/page/agenda/#1606;
gbiomed.kuleuven.be/english/research/50000687/50000697

Spiritualiteit en de preventie van suïcide

Vanuit het pastoraat wordt veel aandacht besteed aan de opvang en begeleiding van naastbestaanden bij een suïcide. Er wordt echter minder nagedacht over de rol die zinbeleving, spiritualiteit en religie kunnen spelen bij de preventie van suïcide. Kunnen pastores hier een bijdrage leveren en zo ja, welke? De Zomerschool UP 2016-studiedagen hebben de bedoeling om deze vraag uit te diepen, zowel vanuit een theoretisch standpunt, als vanuit ervaringsdeskundigheid.

29-30 augustus door het UP in samenwerking met het Academische Centrum voor Praktische Theologie. Contact: benedicte.bosmans@upar.kuleuven.be; www.kuleuven.be/up/iedereen/vorming/zomerschool/



Leergang Kunst en theologie

De training is een onderdeel van Innova training & ontwikkeling Klinisch Pastorale Vorming (KPV). Er wordt gewerkt aan de hand van de volgende drieslag: theorie van de beeldtraditie en christelijke iconografie, bespreken van casuïstiek en workshops. Docenten: Anne Marijke Spijkerboer en Harbert Booij.

Start: 9 september; kosten: € 1650 (er zijn fondsen voor deze leergang). Accreditatie: PE PKN 5,75 punten, VGVZ 32 punten. Aanmelden kan tot 20 augustus bij Henny Kievit: (033) 4609832/4609833 of h.kievit@ggzcentraal.nl; www.ggzcentraal.nl/merken/innova/training--ontwikkeling/klinisch-pastorale-vorming/leergang-kunst-en-k-werk

Pastorale leergangen LUCE

- *Spiritualiteit en palliatieve zorg*
Begint in september. LUCE/CRC helpt geestelijk verzorgers deze laatste levensfase te begeleiden.
- *Geestelijke zorg en dementie*
Begint op 15 september. Toerusting van pastores en geestelijk verzorgers voor hun omgang met mensen die lijden aan dementie.
- *Geestelijk verzorger 2.2*
Begint op 12 september. Het beroep van geestelijk verzorger is niet langer vanzelfsprekend. De nieuwe geestelijk verzorger moet zichzelf herdefiniëren binnen de eigen organisatie: positioneren, professionaliseren en profileren luidt het adagium. Een uitdagend leerproces.

• *Crisis, coping en ritueel*

Begint in september. In de cursus wordt gekeken hoe mensen omgaan met de omstandigheden in een crisissituatie, wat de bijdrage van religie kan zijn, zowel wat betreft het aanbod aan rituelen als de rol van pastor of geestelijke verzorger.

Meer informatie: www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-research-groepen/luce-crc/leergangen/

Internationale conferentie over de rol van vrouwen

Van 22 t/m 25 september wordt er in Wenen een internationale conferentie belegd over 'The role of women in political and ecclesial decision making processes'. iwft.nl/agenda/international-conference-on-the-role-of-women-in-political-and-ecclesial-decision-making-processes/

Bibliodrama begeleiden

Het Centrum voor Bibliodrama verzorgt een twee jaar durende opleiding tot professioneel begeleider van bibliodrama. Doel is het bevorderen van bibliodrama als unieke werkvorm in de context van de kerkelijke gemeente, parochie, school of instelling en voor verschillende doelgroepen. Docenten: Clara Angenent, Bas van den Berg, Cocky Fortuin-van der Spek en Andries Govaart.

Start in oktober. Locatie: Dominicanen Klooster Huissen. Aanmelden liefst voor 31 juli. Informatie en opgave: www.centrumvoorbibliodrama.nl



Studiedag Contextueel Pastoraat

Op 9 november is er in de Bergkerk te Amersfoort een studiedag 'Eigen gaat voor vreemd!?' met 's ochtends een presentatie door dr. Catherine Ducommun-Nagy. 's Middags komen de ervaringen van een specifieke beroepsgroep aan de orde, namelijk de geestelijke verzorging in de krijgsmacht.

www.contextueelpastoraat.nl/links/studiedag-2016/13-studiedag-2016

Cursusaanbod Radboudumc Expertisecentrum Geestelijke Verzorging en Pastoraat

- *Leadership and Identity*
18-22 juli: over de integratie van spiritualiteit in de zorg, het welzijnswerk en het onderwijs.
- *Cursus Actief pastoraat en Geestelijke verzorging*
augustus-januari: voortgezette training in gespreksvoering met gebruikmaking van inzichten uit therapeutische literatuur.
- *Cursus Morele counseling en Moreel beraad*
7-9 november: professionele begeleiding leren geven aan mensen die voor een moeilijke keuze staan.
- *Geestelijke verzorging en Organisatie*
14-18 november: voor beginnende geestelijk verzorgers, over beleid, integratie, identiteit.
- *KPV-training 2017*
6 januari-24 juni: voor diepgaande herbronning en duurzame verbetering van handelen.

Alle cursussen zijn geaccrediteerd door de SKGV en de meeste ook door de PKN/PE. Meer informatie: www.radboudumc.nl/cursussen/geestelijkeverzorgingenpastoraat

Inspiratiefestival Terschelling

Eén eiland, verschillende locaties, heel veel inspiratie: 28, 29, 30 oktober op Terschelling. De Protestantse Theologische Universiteit en de Protestantse Kerk organiseren samen met de kerken van Terschelling en andere organisaties dit najaar een weekend 'geestelijk uitwaaien'. Op het programma staan onder andere lezingen van inspirerende Nederlandse theologen, (meezing)concerten, spirituele strandwandelingen, vieringen, vertellingen, theater, dans en veel muziek en andere cultuur. Ook kunnen deelnemers inspiratie opdoen voor de dagelijkse kerkelijke praktijk in workshops, bijvoorbeeld over geld in de kerk of het opzetten van een pioniersplek.

Meer informatie over het programma, aanmelden en boeken: Mathilde de Graaff, (0562) 44 31 51; mdegraaff85@gmail.com; facebook.com/inspiratiefestival; twitter.com/Inspiratie2016; www.pthu.nl/inspiratiefestival