

# Leiderschap door weerstand heen

Zelfdifferentiatie en leiderschap bij kerkelijke  
veranderingsprocessen in het licht van Edwin H. Friedman.

Scriptie Master Theologie Predikant



Student: Hanna van Keulen, 17013

Begeleider: Egbert Brink, ThD.

Tweede Beoordelaar: Prof. dr. Hans Schaeffer

Datum: 16-1-2026

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding .....	5
1. 1 De systeemtheorie .....	5
1. 2 Edwin Friedman .....	6
1. 3 Probleemstelling .....	7
1. 4 Onderzoeksvragen.....	8
Hoofdstuk 2 Edwin H. Friedman.....	10
2.1 Bepalende begrippen.....	10
Systeemtheorie.....	10
Geïdentificeerde patiënt.....	11
Zelfdifferentiatie .....	11
Niet-angstig-bezorgde aanwezigheid/ Non-anxious presence .....	12
Emotionele driehoeken .....	12
Concluderend.....	13
2. 2 Emotionele systemen .....	14
2. 2. 1 Wetmatigheden .....	14
2. 2. 2 Emotionele systemen en de voorganger .....	16
Concluderend.....	17
2. 3 Leiderschap .....	17
2. 3. 1 Leiderschap door zelfdifferentiatie.....	18
2. 3. 2 Leiderschap in de huidige tijd .....	20
Concluderend.....	22
2. 4 Oudtestamentische elementen .....	23
2. 5 Concluderend.....	24
Hoofdstuk 3 Theologische receptie .....	26
3.1 Verandering en Friedman .....	26
3. 2 Kerkvernieuwing door de ogen van diverse auteurs.....	27
3. 2. 1 Navolging vanuit het Evangelie.....	27
3. 2. 2 Geestelijk volwassen worden.....	28
3. 2. 3 De sociale God en de kerkelijke gemeenschap .....	29
3. 2. 4 Systeemdenken bijbels gefundeerd .....	31
3. 2. 5 Verandering door resonance met God .....	33
3. 2. 6 Zelfbewuste zelfbeheersing van de leider .....	34
3. 2. 7 Wakker leiderschap.....	35
3. 3 Receptie Friedman binnen praktische-theologie .....	37
3.4 Concluderend .....	42

Hoofdstuk 4 Gemeenschap der Heiligen .....	45
4. 1 De kerkorde .....	45
4. 2 De Nederlandse Geloofsbelijdenis.....	46
4. 3 De Heidelbergse Catechismus.....	48
4. 4 De Dordtse Leerregels .....	49
4. 5 In gesprek met Edwin Friedman .....	51
4. 6 Concluderend .....	53
Hoofdstuk 5 Voorgangers in de praktijk .....	55
5. 1 Algemene resultaten interviews .....	55
5. 1. 1 Methode .....	55
5. 1. 2 Resultaten .....	57
5. 2 De voorgangers Edwin Friedman en de voorgangers.....	58
5. 2. 1. Voorganger A.....	59
5. 2. 2. Voorganger B.....	60
5. 2. 3. Voorganger C .....	62
5. 2. 4. Voorganger D .....	64
5. 2. 5. Voorganger E.....	66
5. 2. 6 Concluderend.....	67
5. 3 Edwin Friedman en de voorgangers .....	68
5. 3. 1. Zelfdifferentiatie.....	68
5. 3. 2 Sabotage .....	69
5. 3. 3 Angstige bezorgdheid .....	69
5. 3. 4 Emotionele driehoeken .....	70
5. 3. 5 Karakter .....	70
5. 3. 6 Emotionele betrokkenheid.....	71
5. 3. 7 Christelijk leiderschap.....	71
5. 3. 8 Strategieën .....	72
5. 4 Theologisch gesprek.....	73
5. 4. 1 Praktisch theologisch .....	73
5. 4. 2 Kerkelijk.....	74
5. 5 Concluderend .....	75
Hoofdstuk 6 Conclusie.....	76
6. 1 Verdieping.....	76
6. 2 Versterking.....	78
Bibliografie .....	80
Bijlage 1 Kerkorde NGK.....	82

Bijlage 2 Interviewprotocol ..... 96

Afbeelding voorblad: 'Have you heard' – Bernadette Leijdekkers

## Hoofdstuk 1 Inleiding

Leiderschap is een vaardigheid die in de samenleving onder een vergrootglas ligt, zowel de positieve kanten als de negatieve kanten ervan worden belicht. Wanneer werkgevers een nieuwe werknemer zoeken voor een leidinggevende functie is goed leiderschap een vereiste. Aan de andere kant worden leiders die geen leiderschap vertonen aan de kant gezet of geminacht. Maar wat is leiderschap eigenlijk? In kerken wordt die vraag ook steeds vaker gesteld. Wie is die voorganger in het leidinggeven? Een manager van de kerk? Een geestelijk leider?

Wanneer een kerk zich wil vernieuwen en er veranderingen in de gemeente plaatsvinden, komen hier regelmatig emotionele reacties op. Sommige mensen vinden dat de verandering al lang had moeten plaatsvinden en gooien het liefst alles op de schop, anderen houden krampachtig vast aan hoe het vroeger was en verharderen zich wanneer 'hun' kerk verandert. In dit soort situaties is leiderschap nodig. Maar hoe doe je dat op een goede manier?

In het kader van mijn specialisatie in de master Church and Mission in the West, kwam ik binnen het vakgebied kerkvernieuwing door het boek *Voor de verandering* van Sake Stoppels tot de conclusie dat het leidinggeven aan kerken ingewikkeld is. Dit omdat kerken bijzonder complexe emotionele systemen vormen. Want kerkelijke gemeentes hebben trekken van de complexiteit van gezinnen en families.<sup>1</sup>

### 1.1 De systeemtheorie

De psychologische benadering die oog heeft voor de onderlinge dynamiek en wederzijdse beïnvloeding binnen gezinnen en families, wordt aangeduid als de systeemtheorie. Murray Bowen, de grondlegger van de systeemtheorie, was hoogleraar in de psychiatrie aan de Georgetown Universiteit in Washington. Hij ontwikkelde de theorie voor gezinstherapie die opkwam in de jaren 50 van de 20<sup>e</sup> eeuw.<sup>2</sup> Bowen probeerde families te begrijpen door het natuurlijke systeem te analyseren dat hun gedrag en relaties aanstuurt. Hij kwam erachter dat het belangrijkste was hoe families in staat waren om met de natuurlijke spanning tussen individu en samen zijn om te gaan.<sup>3</sup>

Na Bowen kwamen gezinstherapeuten tot de ontdekking dat de concepten uit de systeemtheorie ook toegepast konden worden op werkverbanden, organisaties, synagogen en kerken. Omdat in dergelijke emotionele systemen vergelijkbare patronen en onderlinge betrokkenheid een rol spelen. Edwin H. Friedman is een leerling van Bowen en heeft deze systeemtheorie als een van de eersten toegepast op religieuze gemeenschappen. Met het begrip systeemtheorie wordt de psychologische theorie over de benadering van gezinnen bedoeld. De systeemtheorie legt het gezin uit als onderling verbonden systeem en de onderlinge relaties van verschillende gezinsleden worden daarbinnen met elkaar in verband gebracht. Het gezin functioneert als één systeem en elk gezinslid heeft zijn of haar eigen positie binnen dat

---

<sup>1</sup> Sake Stoppels. *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*, (Zoetermeer: Boekencentrum, 2009).

<sup>2</sup> Ronald W. Richardson. *Werken aan een gezonde gemeente. Bijdragen aan het 'gezin' dat gemeente heet*, (Gorinchem: Ekklesia, 2002), 24.

<sup>3</sup> Edwin H. Friedman. *A Failure of Nerve. Leadership in the Age of the Quick Fix*, Edited by Margaret M. Treadwell en Edward W. Beal, (New York: Church Publishing, 2017), 62.

systeem. De systeemtheorie gaat ervan uit dat het handelen van één lid van het systeem, het hele systeem kan veranderen.

Dit denken vindt zijn oorsprong in de 20<sup>e</sup> eeuw in meerdere wetenschappelijke disciplines. De systeemtheorie is gebaseerd op de natuurkunde, biologie en techniek en heeft een uitwerking onder andere naar organisatiekunde, psychologie en sociologie. Oorspronkelijk ligt her verband bij cellen die samen één organisme vormen. De verhouding tussen deze cellen wordt vergeleken met het onderling functioneren van mensen in groepen.<sup>4</sup> Binnen de psychologie is zij een stroming die de nadruk legt op gezinnen, de positie van mensen in gezinnen en behandeling van mensen door te kijken naar de betreffende gezinssituatie. Dit gebeurt door gespreksvoering, opstellingen of tekeningen die de onderlinge verbondenheid of het gebrek eraan binnen het gezin inzichtelijk maakt.

## 1.2 Edwin Friedman

Edwin H. Friedman (1932-1996) en zijn visie op de systeemtheorie zijn het hoofdonderwerp van deze scriptie. Friedman was van Joodse afkomst en identificeerde zich ook Joods, maar zijn werken zijn seculier van aard. Hij was rabbijn in de Reformbeweging, dat is een liberaal-joodse stroming in de Verenigde Staten. Hij trad op als leider van een gemeente en werkte als consultant voor synagogen en kerken. Hij heeft meerdere boeken geschreven. In deze scriptie worden *Van geslacht op geslacht* en het later verschenen *A Failure of Nerve* gebruikt. In de weergave van inhoud uit *A Failure of Nerve* gebruik ik een eigen vertaling, in de verwijzing is de oorspronkelijke tekst te vinden. Friedman gebruikt in zijn boek *A Failure of Nerve* nauwelijks religieuze begrippen. Zijn werk is niet theologisch, maar eerder psychologisch en gedragsgericht.

Tegelijk bevat zijn werk een duidelijk herkenbare joodse onderstroom. Deze onderstroom is weliswaar niet expliciet theologisch, maar kan in het bestuderen van Friedmans werken worden opgemerkt. In paragraaf 2.4 zullen deze theologische thema's verder weergegeven worden.

Edwin Friedman heeft een inleiding geschreven over de systeemtheorie, waarbij hij deze theorie toepast op synagogen en kerkgemeenschappen. Hij laat zien hoe de systeemtheorie vruchtbaar kan zijn voor het leidinggeven aan een geloofsgemeenschap. In het boek *Van geslacht op geslacht* stelt hij dat de individualistische samenleving soms wat vreemd aankijkt tegen de systeemtheorie, omdat de systeemtheorie uitgaat van onderling verband tussen mensen, gezinnen, organisaties en materie. Alles is onderdeel van een groter systeem.<sup>5</sup>

De systeemtheorie verlegt de focus van de inhoud van problemen of de symptomen naar het proces en de relaties.<sup>6</sup> Alle onderdelen van dit systeem hebben met elkaar te maken. Friedman stelt dat predikanten zelfs onderdeel uitmaken van meerdere systemen: het systeem van zijn of haar eigen gezin, de gemeente en de losse gezinnen in de gemeente. Dit betekent dat een predikant baat kan hebben bij inzicht in de systeemtheorie.

Na de publicatie van *Geslacht op geslacht* kreeg Friedman veel reacties en ook vragen van voorgangers. Hij realiseerde zich dat veel mensen gefocust waren op techniek en informatie en

---

<sup>4</sup> H.F.M. Peeters. *Historische gedragswetenschap: theorieën, begrippen en methoden: een bijdrage tot de studie van menselijk gedrag op de lange termijn*, (Meppel: Boom, 1978), 120-121.

<sup>5</sup> Edwin H. Friedman. *Van geslacht op geslacht. Systeemprocessen in kerk en synagoge*, (Gorinchem: Ekklesia, 2019), 19.

<sup>6</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 21.

dat ze zochten naar een manier om de problemen in hun gemeentes snel op te ruimen. Friedman probeerde duidelijk te maken dat ze eerst bezig moesten met hun eigen problemen en zelfdifferentiatie, voor ze de problemen in de gemeente konden aanpakken.<sup>7</sup> In het boek *A Failure of Nerve* probeert Friedman duidelijk te maken dat zelfdifferentiatie en systemische oplossingen, tijd, moeite en inspanning kosten.

Friedman was nog bezig met het schrijven van dit boek toen hij in 1996 overleed. Zijn familie zag in dat *A Failure of Nerve* een belangrijk onderdeel was van Friedmans levenswerk en besloot het postuum uit te geven en af te schrijven. Dit betekent dat sommige gedachten niet geheel uitgewerkt zijn of dat niet precies te achterhalen valt wat Friedman precies had willen beweren.

### 1.3 Probleemstelling

Wanneer kerken door veranderingsprocessen gaan, wordt veel gevraagd van het leiderschap. Een voorganger moet samen met de kerkenraad nadenken over welke verandering nodig is en waarom. Bovendien roept een verandering reacties op in de gemeente of in de kerkenraad. Temidden van de verschillende relaties en rollen die een voorganger in een veranderingsproces vervult, moet deze voorganger keuzes maken en een richting wijzen. Een veranderingsproces in kerken verloopt lang niet altijd goed. In veel kerken zijn verhalen te vinden van gestrande veranderingsprocessen en van teleurgestelde en gekwetste mensen. Hoe moet een voorganger hiermee omgaan?

De verschillende kwetsuren van kerkleden en de persoonlijke betrokkenheid van een voorganger op de kerk, kunnen gemakkelijk stress en spanning veroorzaken. Edwin Friedman schrijft in *A Failure of Nerve* over zijn observatie van leiderschap in Amerikaanse families en instituties. Daarbij concludeert hij dat een aantal verschijnselen problemen geven. Hij ziet dat juist de meest afhankelijke mensen, die vaak gedreven worden door angst, de agenda voor vernieuwing bepalen. Daarnaast stelt hij dat leiders eerder geneigd zijn om zich te richten op expertise, consensus en oplossingen, dan dat zij zelf een standpunt in te nemen.<sup>8</sup> Volgens Friedman waren de voorgangers gestopt met het uitdragen van een visie en raakten ze opgebrand door tegen de weerstanden in de gemeente te vechten. Ze waren vergeten om leiding te geven.<sup>9</sup>

Van pastores wordt vaak deskundigheid verwacht en daarom gaan pastores denken in termen van specialismen, zoals preken, catechese, pastoraat, organiseren etc. Een focus op expertise gaat ervanuit dat de effectiviteit en de kwaliteit toeneemt, wanneer een voorganger meer en meer leert. Deze leer-houding is nooit af en kan daarom veel stress opleveren. Friedman stelt dat het niet in de eerste plaats gaat om deskundigheid maar om zelfdifferentiatie van een leider. Hiermee wordt het vermogen van een leider om een eigen positie te bepalen bedoeld. Het is van vitaal belang voor een organisatie dat een leider zijn of haar eigen doelen en waarden kan bepalen en deze voor ogen kan houden zonder angstig bezorgd aanwezig te zijn. Volgens Friedman is verandering mogelijk, wanneer een voorganger zichzelf differentieert.<sup>10</sup> Deze eigenschappen breng ik in verband met leidinggeven en het tonen van leiderschap. In het vervolg van de scriptie zal de deskundigheid en het professionele zelfbewuste handelen van een voorganger met het begrip leiderschap worden aangeduid.

---

<sup>7</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 23.

<sup>8</sup>Friedman, *A Failure of Nerve*, 13.

<sup>9</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 23.

<sup>10</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 8-9.

Het onderzoek voor deze scriptie wordt vanuit de Theologische Universiteit Utrecht (TUU) gedaan. De TUU wil Bijbel en leven verbinden<sup>11</sup> en is een universiteit die voortkomt vanuit de Nederlandse Gereformeerde Kerken (NGK – voorheen GKV). In dat kader zal het onderzoek plaatsvinden vanuit en binnen de NGK. De NGK en de universiteit staan in dezelfde gereformeerde traditie. Dat betekent dat ze teruggaan op de Reformatie en inhoudelijk gefundeerd zijn in de Schriften en uitgaan van de gereformeerde confessies. De NGK is een fusie van de voormalige Nederlands Gereformeerde Kerken en de Gereformeerde Kerken Vrijgemaakt.<sup>12</sup>

Friedman heeft internationaal veel bekendheid gekregen met de systeemtheorie, toch is in de Nederlandse Gereformeerde Kerken relatief weinig aandacht voor zijn werk geweest. De inzichten van Friedman hadden voorgangers kunnen helpen om hun positie en hun leiderschap te versterken. Deze kunnen bijdragen om inzicht te krijgen in de processen die zich in kerken voltrekken. Daarnaast bieden de inzichten van Friedman concrete handvatten om veranderingen in systemen te brengen en kunnen deze inzichten correctie en verbetering van leiderschap geven. De inzichten zouden kerken en voorgangers kunnen ondersteunen, met name in processen van kerkvernieuwing. Echter, Edwin Friedman schrijft niet vanuit een christelijke levensovertuiging en als seculiere Jood spreekt hij zich niet vanuit de Bijbel uit. Dat doet hij bewust en hij stelt dat hij het aan de lezer laat om zelf gepaste woorden uit de eigen religieuze traditie in te vullen. Hij stelt zelfs dat pastorale counseling niet pas authentiek pastoraat wordt, als de psychologie in teksten uit de Schrift verpakt worden. Pastorale counseling is volgens Friedman werkelijk pastoraal als pastores zelf naar de Schrift luisteren.<sup>13</sup> Hij verwijst in zijn werken bijna niet naar religieuze concepten als zonde of genade. Hij duidt de mens over het algemeen antropologisch en biologisch, toch schrijft hij in een enkele paragraaf over God de Schepper en de mens als beeld van God. In de kerkelijke praktijk van de NGK, daarentegen wordt leiderschap wel expliciet aan de Schriften ontleend en aan Christus als Leider bij uitstek verbonden. In de kerkorde (A.2) van de NGK (Zie bijlage 1) staat dat de kerken leven vanuit gehoorzaamheid aan de Bijbel en dat ze de confessies aanvaarden en op basis daarvan handelen. Ambtsdragers in kerken hebben de taak en bevoegdheid om namens Christus de gemeente voor te gaan (B. 1.2). In de Nederlandse Geloofsbelijdenis staat bijvoorbeeld dat de kerk Christus als enig Hoofd van de kerk erkent en dat kerkelijke leiders dienaren en herders moeten zijn die de gemeente geestelijk regeren.<sup>14</sup> Dit betekent dat kerken niet beschouwd worden als emotioneel systeem, zonder Christus, het Hoofd van dat systeem, erbij te betrekken. De uitdaging van Friedman om als pastor zelf naar de Schrift te luisteren zal in deze scriptie aangegaan worden.

## 1.4 Onderzoeksvragen

Deze scriptie zal de systeemtheorie zoals Friedman die verstaat en toepast op leiderschap onderzoeken en de verbinding leggen met de kerkelijke praktijk van de NGK. Er zal antwoord gegeven worden op de volgende vraag:

---

<sup>11</sup> Theologische Universiteit Utrecht, “Regelingen en formulieren – studentenstatuut”, tuu, januari 12, 2026, <https://tuu.nl/wp-content/uploads/2025/07/TUU-Studiegids-Bachelor-Theologie-2025-26-3.pdf>.

<sup>12</sup> “Kerken van de Reformatie”, NGK, Oktober 23, 2025, <https://ngk.nl/gereformeerd/geschiedenis/>.

<sup>13</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 13.

<sup>14</sup> Marinus de Jong. *Wij belijden. Belijdenissen van de Nederlandse Gereformeerde Kerken*, (Amersfoort: Uitgeverij Vuurbaak, 2025), 48-49.

*‘Hoe kan het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen bijdragen aan een verdieping en versterking van de leiderschapspraktijk van voorgangers binnen de Nederlandse Gereformeerde Kerken (NGK) in processen van kerkvernieuwing?’*

Deze hoofdvraag zal onderverdeeld worden in de volgende deelvragen:

1. Wat is het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen?
2. Hoe is het gedachtegoed van Edwin H. Friedman ontvangen in de praktisch-theologische theorievorming over leiderschap binnen kerkvernieuwingsprocessen?
3. Wat zeggen gezaghebbende documenten binnen de NGK over leiderschap en hoe verhoudt zich dat tot het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen?
4. Hoe wordt het gedachtegoed van Edwin H. Friedman herkend en toegepast in de leiderschapspraktijk van voorgangers binnen de NGK met ervaring op het gebied van kerkvernieuwing?

In het vervolg van de scriptie wordt antwoord gegeven op bovenstaande deelvragen. In het volgende hoofdstuk (2) zal het gedachtegoed van Edwin Friedman centraal staan. In het daaropvolgende hoofdstuk (3) wordt weergegeven hoe het gedachtegoed van Friedman ontvangen wordt binnen de Praktische Theologie. Vervolgens (hoofdstuk 4) wordt uiteengezet hoe vanuit gezaghebbende documenten van de NGK gekeken wordt naar leiderschap om daarna (hoofdstuk 5) te kijken hoe voorgangers van de NGK met ervaring op het gebied van kerkvernieuwing leidinggeven en in hoeverre dit overeenkomt met het gedachtegoed van Friedman.

## Hoofdstuk 2 Edwin H. Friedman

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

*‘Wat is het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen?’*

Voor de beantwoording van deze vraag is literatuurstudie gedaan naar twee werken van Edwin Friedman. Deze literatuurstudie probeert het gedachtegoed van Friedman te beschrijven, daarvoor is het van belang om eerst enkele veelgebruikte begrippen (2.1) te omschrijven. Deze begrippen vormen de basis van het gedachtegoed van Friedman. Vervolgens zal uiteengezet worden wat Friedman bedoelt met emotionele systemen (2.2) en hoe deze systemen functioneren. Hierna zal het gedachtegoed over leiderschap (2.3) centraal staan. In het vervolg (2.4) wordt een eerste koppeling gemaakt tussen het gedachtegoed van Friedman en theologische inhouden. Ten slotte wordt in een concluderende paragraaf (2.5) een antwoord gegeven op de eerste deelvraag.

### 2.1 Bepalende begrippen

In deze paragraaf worden veelgebruikte en bepalende begrippen uitgelicht en beschreven. De begrippen, zoals in dit hoofdstuk gebruikt worden, zijn door Friedman toegepast op kerkelijke gemeenten en synagogen. Zoals in de inleiding naar voren kwam, is de oorsprong van Edwin Friedmans werk de systeemtheorie. Deze begrippen zullen een inleidend fundament leggen om de rest van dit hoofdstuk beter te begrijpen.

#### Systeemtheorie

De psychologische systeemtheorie is een theorie waarbij het proces centraal staat in plaats van de inhoud. Het gaat niet zozeer om de inhoud van problemen, maar over de bedding in het grotere geheel. De verschillende componenten van een systeem functioneren volgens de systeemtheorie naar hun positie binnen het geheel. Het functioneren van een bepaald deel hangt af van het functioneren van andere delen van het systeem.<sup>15</sup> In de psychologie wordt deze theorie toegepast op gezinnen en families. Hierbij bepalen de positie van het individu in het gezin en de onderlinge patronen hoe het systeem functioneert. Wanneer in deze scriptie het begrip systeemtheorie gebruikt wordt, wordt de psychologische systeemtheorie bedoeld. De systeemtheorie helpt mensen om hun systemen beter te begrijpen en verandering daarin teweeg te brengen. Ze focust zich niet op symptoombestrijding, maar pakt eerder de structuur aan. Dit betekent dat binnen de systeemtheorie niet per se gewerkt hoeft te worden met het gezinlid dat problemen heeft.<sup>16</sup>

Wanneer we over het gezin als systeem nadenken, kunnen we het volgens Friedman ook toepassen op het ‘gezin’ van synagogen en gemeenten. Dit is weliswaar een groot en complex systeem, maar de onderlinge verbondenheid en de structuren en dynamieken komen deels overeen met dat van een gezin. Ze functioneren deels volgens dezelfde regels en modellen van de systeemtheorie.<sup>17</sup> Bovendien bevatten kerkelijke gemeentes gezinnen en soms zelfs hele families. Dat betekent dat de kennis over de systeemtheorie opgaat voor de verschillende gezinnen in de kerk. In pastorale counseling kan dit vruchtbaar zijn.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 21.

<sup>16</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 24.

<sup>17</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 207.

<sup>18</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 11.

Een belangrijk onderdeel van de systeemtheorie is het zoeken naar homeostase (evenwicht). Een groep is geneigd om zichzelf te corrigeren en te sturen zodat het kan blijven functioneren. Dit betekent dat een systeem ongezond kan zijn, maar dat het corrigerend vermogen van de organisatie ervoor zorgt dat geen symptomen ontstaan. Een gevolg hiervan is dat sommige delen van het systeem *onderfunctioneren*, dat betekent dat ze niet hun verantwoordelijkheden nemen en in een hoge mate afhankelijk worden van anderen. Aan de andere kant betekent het dat delen van het systeem *overfunctioneren* om te compenseren.<sup>19</sup> Op deze manier wordt het geheel in homeostase gehouden. Onderdelen van het systeem zijn afhankelijk van elkaar en beïnvloeden elkaar onderling. In kerken kan de homeostase verstoord worden door een wisseling van predikanten, veranderingen in het gezin van de leider of in andere prominente gezinnen. Wanneer de homeostase verstoord wordt, kan een onderliggend probleem van het systeem aan de oppervlakte komen.<sup>20</sup>

### Geïdentificeerde patiënt

Met de geïdentificeerde patiënt wordt het onderdeel van het systeem bedoeld waarbij de symptomen zichtbaar zijn. Friedman stelt dat deze symptomen een uiting zijn van de spanning en het slechte functioneren van het systeem als geheel.<sup>21</sup> De symptomen kunnen ziekten of problemen zijn als bijvoorbeeld: anorexia, seniliteit, problemen op school, obesitas, alcoholisme, overspel of chronische rugpijn, kortom de symptomen van *onderfunctioneren of overfunctioneren*. De systeemtheorie probeert niet deze symptomen te genezen, op te lossen of te verlichten, maar probeert veeleer naar het gehele systeem te kijken. Hoe gaat de rest van het systeem om met deze symptomen? Een belangrijke regel uit de systeemtheorie is dat wanneer het symptoom opgelost is, maar de structuur van het systeem niet veranderd is, dat het symptoom (op een andere manier) terugkeert.<sup>22</sup>

Een geïdentificeerde patiënt kan door anderen worden aangewezen of afgestoten, bijvoorbeeld wanneer iemand een etiket opgeplakt krijgt. Vaak gebeurt dit onbewust. Een geïdentificeerde patiënt hoeft niet negatieve symptomen te hebben. Het kan ook iemand zijn die buitengewoon positief functioneert. Deze mensen kunnen evengoed overspannen raken omdat het systeem ze zo laat functioneren.<sup>23</sup>

Belangrijk in de systeemtheorie is dat het verbeteren van systemen niet hoeft te beginnen bij degene die symptomen vertoont. Het meest effectief is werken met degene die de beste mogelijkheden heeft om verandering aan te brengen in het systeem. Het lid met de beste potentie is daarbij van belang.<sup>24</sup> Hierbij is te denken aan een gemotiveerd iemand.

### Zelfdifferentiatie

De kern van Friedmans gedachtegoed is het belang van zelfdifferentiatie, dit zal later in dit hoofdstuk verder uitgewerkt worden. Een systeem kan veranderen doordat iemand in dat systeem in staat is om zichzelf te differentiëren. Dit kan bijvoorbeeld een leider zijn. Wanneer een leider te maken krijgt met weerstand en emotionele reacties van de mensen waaraan hij of zij leidinggeeft, is het volgens Friedman van belang dat een leider zich differentieert. Hiermee

---

<sup>19</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 32.

<sup>20</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 215.

<sup>21</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 25.

<sup>22</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 26.

<sup>23</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 27.

<sup>24</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 29.

bedoelt hij dat een leider 'ik' kan zeggen, terwijl degene met anderen verbonden blijft. Dit betekent dat een leider zijn of haar standpunten bekend kan maken en tegelijkertijd in gesprek blijft met de mensen waaraan hij of zij leidinggeeft. Wanneer een leider kan volhouden om zichzelf te definiëren op de lange termijn, terwijl hij of zij met de mensen verbonden blijft, biedt dat de meeste kans op diepgaande veranderingen.<sup>25</sup> Wanneer in deze scriptie het begrip zelfdifferentiatie gebruikt wordt, betekent dat: het vermogen om zowel een eigen standpunt te geven als verbonden te blijven met de ander. Bovendien gaat zelfdifferentiatie ook over verantwoordelijkheid nemen voor je eigen bestemming en je eigen emotionele bestaan. Hierbij is het van belang dat iemand zijn eigen reactiviteit kan bedwingen en standvastig kan blijven, ook al gaan mensen hem of haar minder waarderen.<sup>26</sup>

### Niet-angstig-bezorgde aanwezigheid/ Non-anxious presence

Dat een leider zijn eigen reactiviteit kan bedwingen en standvastig kan blijven, beschrijft Edwin Friedman als de meest ideale staat van aanwezigheid. Hij noemt het een niet angstig-bezorgde aanwezigheid.<sup>27</sup> Hiermee bedoelt Friedman dat een voorganger niet meegaat in angst en stress van de gemeenteleden. Wanneer een leider gedurende het veranderingsproces niet angstig-bezorgd aanwezig is, kan dat op den duur een positief effect hebben op de mensen waaraan hij of zij leidinggeeft. Deze niet angstige-bezorgde aanwezigheid ligt in het verlengde van zelfdifferentiatie, want deze aanwezigheid heeft te maken met volhouden van de zelfdifferentiatie. Met het woord angstig wordt tegelijkertijd bezorgdheid en over-bezorgdheid aangeduid. Zoals ouders soms al te bezorgd zijn om hun kinderen. Wanneer mensen angstig-bezorgd aanwezig zijn, is de kans groot dat ze systemen frustreren of ongezond maken.<sup>28</sup>

### Emotionele driehoeken

Ten slotte beschrijft Friedman hoe in relaties emotionele driehoeken ontstaan. Emotionele driehoeken worden gevormd door drie personen of kwesties. Wanneer twee mensen een zeker ongemak bij elkaar ervaren is de kans groot dat ze een derde persoon in de relatie gaan betrekken. De derde persoon wordt dan geacht om de relatie tussen de overige twee te verbeteren. Wanneer mensen in een emotionele driehoek terechtkomen is het van belang te weten dat men alleen de relatie waar hij of zij zelf in zit kan veranderen. Op de relatie van de andere twee heeft de derde geen controle. Emotionele driehoeken grijpen zo op elkaar in dat wanneer één persoon een relatie wil veranderen, een reactie komt vanuit de andere relaties, dit kan voor ongezonde spanningen zorgen. Bovendien kunnen mensen in meerdere emotionele driehoeken belanden.<sup>29</sup>

Emotionele driehoeken zijn bouwstenen van relatiesystemen. Ze ontstaan wanneer een relatie tussen twee mensen niet stabiel is en er gebrek aan differentiatie is. De mensen creëren een illusie van intimiteit door zich op een derde te focussen. Dit begint al met roddelen. De emotionele driehoeken overlappen binnen een relatiesysteem. De mensen die in meerdere driehoeken zitten kunnen de neiging krijgen om te gaan overcompenseren. Wanneer een leider bijvoorbeeld stress krijgt, kan het zijn dat hij of zij verantwoordelijk wordt gehouden voor een relatie tussen twee mensen waarmee de leider in een driehoek terecht is gekomen. Deze positie

---

<sup>25</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 33-37.

<sup>26</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 16.

<sup>27</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 34.

<sup>28</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 65-67.

<sup>29</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 41-46.

kan een leider het gevoel geven dat hij of zij verantwoordelijk is om het hele systeem (in harmonie) bij elkaar te houden.<sup>30</sup>

## Concluderend

Friedman past de psychologische systeemtheorie toe op kerken en synagogen. Hierbij gaat hij ervan uit dat dat kerken en synagogen over het algemeen op dezelfde manier functioneren als gezinnen en families. Hierbij doet Friedman waardevolle observaties over het functioneren van systemen. Het is relevant kennis te nemen van de inzichten uit de systeemtheorie. De systeemtheorie gaat ervan uit dat alle losse onderdelen van een systeem bijdragen aan het geheel. Dat betekent dat ieder deel invloed heeft op een ander deel en op het geheel. Toegepast op gezinnen, betekent het dat ieder gezinslid invloed uitoefent op een ander gezinslid. Deze relaties bestaan uit emotionele driehoeken die op elkaar ingrijpen. Mensen zijn onderling met elkaar verbonden en betrekken soms een derde in de relatie om deze te stabiliseren. De driehoeken kunnen echter relaties onder druk zetten en gecompliceerd maken. Binnen een systeem wordt een homeostase in stand gehouden, dat ervoor kan zorgen dat ongezond gedrag niet schadelijk is voor de leden van het systeem. Wanneer een systeem onder druk komt te staan of de structuur verandert, kan de homeostase verstoord worden en kunnen problemen aan de oppervlakte komen. In dat geval treedt een symptoom op en kan last ervaren worden van het systeem.

De systeemtheorie gaat ervan uit dat het gedrag van één individu binnen dat systeem verregaande effecten kan hebben op de rest van het geheel. Wanneer iemand de gangbare patronen doorbreekt en zichzelf differentieert, kan blijvende verandering plaatsvinden. Differentiatie betekent het onderscheiden waarin het individu anders is dan het geheel van het systeem en die eigenheid benadrukken. Om verandering teweeg te brengen moet differentiatie niet los komen te staan van het geheel. Daarom is het van belang om verbonden te zijn en te blijven met de andere leden van het systeem. Dit zorgt voor spanning en kan angst oproepen. Voor zelfdifferentiatie is het echter van belang om niet-angstig bezorgd aanwezig te zijn en de spanning uit te houden. De systeemtheorie zoals Friedman die beschrijft heeft een psychologisch nut en wanneer gewerkt wordt met mensen kunnen de inzichten bijdragen aan een vollediger mensbeeld. Friedman past ze echter toe op kerken, zonder dat hij de eigenheid van kerken als lichaam van Christus of tempel van de Geest in acht neemt. De term kerk zoals Friedman die gebruikt, gaat dus vooral over de horizontale en de menselijke kant van een kerk. In de volgende hoofdstukken zal vanuit theologisch oogpunt gekeken worden naar de thematieken die Friedman in zijn werken aanstipt.

Friedmans toon en schrijfstijl is normatief. Dat betekent dat hij zijn gedachtegoed presenteert als waarheid en als oproep om zo te handelen. De werken van Friedman zijn daardoor activistisch en minder genuanceerd. Friedman beschouwt zijn (levens)werk als handboek voor de systeemtheorie en hoopt dat mensen erdoor geïnspireerd worden. De systeemtheorie met betrekking tot gezinnen is voor Friedman een paradigma om naar de werkelijkheid te kijken.<sup>31</sup>

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt dit menselijke gedachtegoed verder uitgewerkt en geëxpliciteerd.

---

<sup>30</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 217-235.

<sup>31</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 8.

## 2. 2 Emotionele systemen

Emotionele systemen zijn alle soorten systemen waarbij de regels van de systeemtheorie opgaan. De term emotioneel betekent niet zozeer het aanwezig zijn van emoties.<sup>32</sup> Het gaat om de dynamiek van emoties en de invloed daarvan op de ander. Daarnaast verwijst emotioneel naar de emotionele betrokkenheid op het systeem, waardoor een mens zich verbindt aan het systeem en emoties van delen van het systeem op elkaar ingrijpen. Bij een systeem kan je denken aan organisaties, gezinnen, families en kerken. Het kennen van de regels van een systeem kan volgens Friedman een voorganger helpen om inzicht te krijgen in gezinnen uit de gemeente, maar ook in de dynamieken van de gemeente zelf. Bovendien gaat het ook over de systemen waar de voorganger zelf onderdeel van uitmaakt. In deze paragraaf gaat het over verschillende situaties en wetmatigheden die zich voordoen in emotionele systemen, deze situaties zijn universeel en kunnen dus in alle systemen plaatsvinden.

### 2. 2. 1 Wetmatigheden

Ik beschrijf de wetmatigheden op dezelfde manier als Edwin Friedman deze beschrijft. De wetmatigheden helpen om inzicht te geven in patronen die in systemen plaatsvinden en ze kunnen herkenbaar zijn in de netwerken waar jezelf deel van uitmaakt.

#### *Emotionele afstand*

Sommige mensen denken dat het bij problemen kan helpen om afstand te scheppen. Dit kan door ergens anders te gaan wonen of het contact te verbreken. De kans is groot dat de tegenreactie van het systeem is om hechter te worden. Wanneer mensen het idee hebben dat een systeem uit elkaar valt, willen ze het krampachtig proberen bij elkaar te brengen. De enige manier om afstand te scheppen is volgens Friedman door te differentiëren. Bovendien blijft bij het scheppen van afstand een systeem functioneren. Het kan zijn dat een systeem ondergronds gaat, maar zodra het systeem weer samenkomt, gaat het op de oude voet verder.<sup>33</sup>

#### *Verlies en vervanging*

Wanneer iemand uit een systeem wegvalt door bijvoorbeeld overlijden of een verhuizing, wil het systeem zo snel mogelijk weer homeostase bereiken. Hiervoor probeert het systeem de lege plaats te vervangen. Wie die vervanger ook is - een kind, nieuwe partner, nieuwe pastor, in dezelfde generatie of de volgende - hij zal het vertrokken lid vervangen. Het systeem projecteert dezelfde verwachtingen.<sup>34</sup>

#### *Chronische problemen*

Chronische problemen in systemen, zijn problemen die steeds weer terugkomen. In zo'n geval is ergens in het systeem een voedingsbodem. Het systeem reageert op een bepaalde manier op het symptoom waardoor het symptoom in stand gehouden wordt. Wanneer een lid van het systeem anders kan reageren dan gebruikelijk, bestaat kans op verandering. Wanneer een lid zonder symptomen zichzelf kan differentiëren en niet angstig-bezorgd aanwezig is, ook als de situatie verslechtert, dan kan een fundamentele verandering plaatsvinden. Door differentiatie en niet angstig-bezorgde aanwezigheid veranderen de patronen binnen het systeem en dat kan een verandering teweegbrengen. Wanneer het uithouden van de spanning niet lukt, dan is kans

---

<sup>32</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 7.

<sup>33</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 49.

<sup>34</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 49.

dat het symptoom gerecycled wordt.<sup>35</sup> En blijven de betrokkenen last houden van de problemen in het systeem.

### *Pijn en verantwoordelijkheid*

Wanneer mensen in een systeem werken aan terreinen waarin zijzelf tekortschieten, zullen degenen in de directe omgeving, beter beginnen te functioneren op diezelfde terreinen. Dit heeft ook te maken met de mate van motivatie voor het bereiken van doelen. Wanneer iemand gemotiveerd voor iets is, kan diegene de ongemakken die bij verandering opspelen beter verdragen.<sup>36</sup> Iemand in een positie brengen om verantwoordelijkheid te nemen of aan een 'dood paard' trekken, werkt vaak averechts. Mensen hebben een interne motivatie nodig. Hiervoor is het voor omstanders soms nodig om de pijn en de ongemakken te verdragen of zelfs te stimuleren.<sup>37</sup> Zodat mensen geprikkeld worden om zelf na te denken en hun eigen keuzes te maken.

### *Paradox van ernst en de speelsheid van de paradox*

Een van de wetmatigheden houdt verband met de ernst waarmee gezinnen met problemen omgaan. Wanneer mensen 'ernstig' met hun problemen omgaan, schuilt volgens Friedman angst achter deze ernst. Elk klein voorval kan het systeem in paniek brengen. Het tegengif is volgens Friedman het vermogen om speels te zijn. Hiermee bedoelt hij een houding van flexibiliteit temidden van de relaties. Wanneer iemand speels uit de hoek komt, ont-driehoekt hij of zij de relatie en treedt verandering op. Een serieus gezin of systeem kan door speelsheid de patronen doorbreken.<sup>38</sup>

### *Geheimen en systemen*

De gevolgen van geheimen binnen systemen zijn groot. Wanneer bepaalde zaken in families verzwegen moeten worden of er geen openheid is over de waarheid, kan het zich tegen het systeem gaan keren. Geheimen brengen onderlinge verdeeldheid, omdat deze spontaniteit in de weg zitten. Daarnaast vervreemdt een geheim de relaties in systemen. Bovendien worden waarnemingen vertroebeld. Het hebben van geheimen in systemen kan ervoor zorgen dat het niveau van angstige bezorgdheid hoog blijft. Mensen houden een geheim vaak in stand om de gevoelens van een ander te sparen, maar meestal gaat het om het sparen van hun eigen gevoelens. Geheimen scheppen emotionele driehoeken en laten deze voorbestaan. Wanneer de geheimen onthuld worden, kan het systeem weer ademen.<sup>39</sup>

### *Gezinspositie*

De systeemtheorie hecht veel waarde aan de positie die een mens heeft in het gezin van herkomst. Het beïnvloedt de manier waarop we met anderen omgaan en hoe onze leiderschapsstijl is. In pastorale situaties kan het dus van belang zijn om in kaart te brengen hoe de positie in het gezin van herkomst invloed heeft op de relaties van het heden.<sup>40</sup>

### *Diagnose*

Wanneer in een systeem mensen een diagnose hebben houdt deze diagnose de homeostase van dat systeem in stand. Een diagnose stelt vast wie de geïdentificeerde patiënt is. Bovendien

---

<sup>35</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 52.

<sup>36</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 54.

<sup>37</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 56.

<sup>38</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 57-58.

<sup>39</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 59-60.

<sup>40</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 61.

gaan patiënten zich vaak ook naar de diagnose gedragen. Het kan gebeuren dat anderen de mensen met een diagnose te hulp schieten en gaan *overfunctioneren* zonder dat de patiënt daarom gevraagd heeft. Er schuilen volgens Friedman dus de nodige gevaren in diagnosticeren.<sup>41</sup>

## 2. 2. 2 Emotionele systemen en de voorganger

Een voorganger heeft een bijzondere ingang bij de verschillende gezinnen uit de kerk. Edwin Friedman stelt met name dat een voorganger in staat is om invloed uit te oefenen bij rituelen in de levenscyclus van mensen. Rituelen werken om scharniermomenten in het leven van mensen te markeren. Hierbij is de denken aan huwelijksbevestigingen, begrafenissen, riten bij een geboorte of de puberteit.<sup>42</sup> Het is van belang om de rol van het gezin bij deze scharniermomenten te betrekken. Niet alleen de personen voor wie de ceremonie gehouden wordt maken daarbij een overgang door, maar ook de familie daaromheen.

Volgens Friedman kan wat gezegd is over emotionele systemen, de wetmatigheden en rituele gezinsprocessen van toepassing zijn op kerken. Religieuze organisaties functioneren niet alleen deels als gezinnen, ze bestaan ook uit gezinnen. Bovendien raakt het de pastor persoonlijk die in dit alles ook zijn of haar eigen gezin meeneemt.<sup>43</sup>

In emotionele systemen kan de focus komen te liggen op de leider. Dit kan ervoor zorgen dat gemeenteleden allerlei problemen in het functioneren en het leven van de leider zien. Een valkuil kan zijn om gericht te zijn op de inhoudelijke kwesties. Inhoudelijke problemen zijn volgens Friedman echter vaak manieren van gemeenteleden of pastores om de eigenlijke zaak uit de weg te gaan. Wanneer een voorganger dit beseft, helpt het om minder angstig-bezorgd te zijn over dergelijke opmerkingen. De meeste kritiek is bedoeld als een poging om de leider onder de spreekwoordelijke plak te houden.<sup>44</sup>

Het is essentieel voor een pastor om niet-angstig-bezorgd aanwezig te zijn in dergelijke situaties. Het zorgt ervoor dat een pastor het hoofd koel kan houden en ruimte heeft om na te denken over een reactie. Hierbij kan een speelse omgang met allerlei zaken helpen, het werkt ontwapenend en er ontstaat een vrijheid waarbij mensen 'out of the box' kunnen gaan denken. Daarnaast is het behulpzaam om zelf geen diagnoses te stellen, dat zet het systeem juist vast.<sup>45</sup> Zolang pastores in staat zijn ontspannen om te gaan met inhoudelijke zaken in de gemeente of beschuldigingen die worden geuit, geeft dit aan dat pastores waarschijnlijk prima functioneren.<sup>46</sup>

Een klacht van religieuze leiders is dat ze het gevoel hebben dat alle verantwoordelijkheid van de geloofsgemeenschap op hun schouders rust. Wanneer pastores proberen om anderen verantwoordelijkheid te laten nemen, is dat waarschijnlijk onmogelijk. De pogingen van pastores ontnemen anderen de kans op uit zichzelf verantwoordelijkheden op zich te nemen. Het systeem past zich in de regel aan bij degene die *overfunctioneren*. Het systeem zal dan juist minder gaan doen.<sup>47</sup> *Overfunctioneren* is volgens Friedman een uiting van angstige-bezorgdheid en het roept ook angstige-bezorgdheid op evenals afhankelijkheid. Bovendien is het regelmatig

---

<sup>41</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 63.

<sup>42</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 173.

<sup>43</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 207.

<sup>44</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 219.

<sup>45</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 221.

<sup>46</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 222.

<sup>47</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 223.

het geval dat *overfunctionerende* pastores vast komen te zitten in emotionele driehoeken, omdat ze de verantwoordelijkheid van angstig-bezorgde gemeenteleden overnemen en zich daarmee mengen in relaties en verantwoordelijkheden die hen niet aangaan.

Onder predikanten is het hebben van een burn-out niet ongebruikelijk. Friedman stelt dat het de toestand aanduidt van uitputting en disfunctioneren. Volgens Friedman leidt rust nemen niet tot verandering in driehoeken en systemen. Het is mogelijk om een systeemtheorie toe te passen op burn-out. Degene met een burn-out wordt gezien als de geïdentificeerde patiënt. Een burn-out is in dat geval een symptoom voor het hele systeem, niet een ziekte die door de voorganger alleen gedragen zou moeten worden.<sup>48</sup>

## Concluderend

De wetmatigheden die optreden in systemen kunnen volgens Friedman dus ook in kerkelijke gemeentes worden opgemerkt. Ter kennisgeving kunnen de wetmatigheden helpen om patronen en verklaringen geven voor sommige situaties die zich in kerken en gezinnen uit de gemeente voordoen. Kerken kunnen wel degelijk leren van inzichten uit de psychologie, daarin zit de waarde van Friedmans gedachtegoed.

Daarnaast kan een voorganger in zijn of haar functioneren volgens Friedman invloed uitoefenen op de verschillende systemen. Bij rouw en trouw kunnen gezinnen in een breder verband geobserveerd worden en kunnen systemische krachten zichtbaar worden. Bovendien kunnen gemeenteleden de voorganger als onderdeel van het systeem bekritisieren en kan spanning en frictie ontstaan in het predikantswerk. Dit kan stress opleveren en kan voorgangers in een positie brengen waarop ze de verantwoordelijkheid van het systeem dragen. Wanneer zoiets plaatsvindt kunnen er dus systemische oorzaken ten grondslag liggen aan de spanning en de moeilijkheden die een voorganger ervaart. Volgens Friedman is het, om dit te voorkomen, van groot belang dat een voorganger zichzelf leert differentiëren en om leert gaan met het systeem.

Friedman geeft dus de invloed van een voorganger weer en de gevaren die de systemische krachten op hem of haar kunnen hebben. De psychologische inzichten kunnen voorgangers bewust maken van dynamieken die in een geloofsgemeenschap kunnen spelen en het verheldert de achtergrond van problemen die een voorganger kan ervaren.

## 2.3 Leiderschap

Volgens Friedman heeft succesvol leiderschap meer te maken met het vermogen van de leider om tot zelfdefinitie te komen, dan met het vermogen om anderen te motiveren of aan te jagen.<sup>49</sup> Daarom beschrijft deze paragraaf de visie van Edwin Friedman op leiderschap door zelfdifferentiatie.

Leiders hebben de neiging om bij gebrek aan verandering, harder te gaan duwen en te trekken. Succesvol leiderschap hangt niet af van het vermogen om passiviteit van de mensen aan wie leidinggegeven wordt te overwinnen, maar leiders moeten in staat zijn om zich niet te laten afleiden door sabotage. Met sabotage bedoelt Friedman de poging van volgelingen om het leiderschap te dwarsbomen. Dit is volgens Friedman een wetmatigheid. Wanneer leiderschap plaatsvindt en het goed gaat, komen pogingen tot sabotage.<sup>50</sup> Dit kan optreden in de vorm van kritiek, van dreigementen of dat mensen een sterk beroep doen op de leider. Mogelijkheid tot

---

<sup>48</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 228-230.

<sup>49</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 234.

<sup>50</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 236.

verandering gaat volgens Friedman niet zozeer over het hebben van een goede reactie op de sabotagepogingen, maar veel meer om het verdragen van en het stand houden in emotioneel lastige situaties. Het is de moeilijke weg. Het gaat niet zonder isolatie, eenzaamheid, persoonlijke aanvallen en het verliezen van vrienden.<sup>51</sup>

In de maatschappij ligt de focus soms op het charisma van de leider of het bereiken van consensus. De systeemtheorie verschilt daarvan. Soms heeft ze veel weg van een van beide, maar het denken in systemen ligt op een ander niveau, stelt Friedman. Het belang van persoonlijk leiderschap (charisma) schuilt in de positie van de leider in het systeem en zit niet vast op de persoonlijkheid van de leider. De systeemtheorie benadrukt het belang van samenhang in organisaties (consensus). Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen samenzijn en versmelting, het groepsgevoel mag niet ten koste gaan van eigenheid en integriteit van de leden.<sup>52</sup> Vanuit de systeemtheorie kijken naar persoonlijkheid en consensus is dus anders dan hoe leiderschap vanuit de maatschappij gezien wordt. In de maatschappij hangt persoonlijkheid sterk samen met de mate waarop een leider gewaardeerd wordt en consensus met eenheid en elkaar de hand boven het hoofd houden.

### 2.3.1 Leiderschap door zelfdifferentiatie

De basis voor leiderschap door zelfdifferentiatie is volgens Friedman: als een leider zich in de eerste plaats verantwoordelijk weet voor zijn of haar eigen positie als 'hoofd' en wil werken aan zelfdifferentiatie en het verhelderen van de eigen doelen en daarbij verbonden blijft met de rest van de organisatie, is meer dan redelijke kans dat het lichaam zal volgen.<sup>53</sup> Er zal verzet zijn, maar als de leider in verbinding kan blijven met de mensen die zich verzetten, zal het lichaam meegaan. Deze zelfdifferentiatie moet niet verward worden met onafhankelijkheid of egoïstische individualiteit. Het gaat over het vermogen om een zelf te zijn en tegelijk deel van het systeem te blijven uitmaken.

De leider moet verbonden blijven. Wanneer een leider groeit in zelfdifferentiatie, wordt verbonden blijven moeilijker. Een leider moet ervoor waken dat hij of zij de volgelingen wil definiëren, hij of zij hoeft slechts zichzelf te definiëren. Volgens Friedman drijft de behoefte van de gemeente aan een hoofd, de gemeente naar de leider toe.

Daarnaast is het van belang dat een leider niet-reactieve, helder onder woorden gebrachte en duidelijk begrensde posities in kan nemen. Hiermee bedoelt Friedman dat een leider niet met alle winden meewaait, maar zelf een positie kiest en daarvoor gaat staan.

Verder is het van belang dat een leider om kan gaan met sabotage. Gemeenteleden die minder goed gedifferentieerd zijn, zullen als eerste een verandering opmerken. Hun reactie komt zonder reflectie, automatisch en is altijd ernstig. De vraag is: zal de leider het vermogen hebben om de differentiatie vol te houden? De verleiding zal zijn om compromissen te sluiten of een stapje terug te doen. Dit is het moeilijkste onderdeel van leidinggeven. Kan een leider het ongemak uithouden?<sup>54</sup>

In *A Failure of Nerve* schrijft Friedman:

---

<sup>51</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 247.

<sup>52</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 241.

<sup>53</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 241.

<sup>54</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 242.

‘Differentiatie is het vermogen om een standpunt in te nemen in een intens emotioneel systeem.

Differentiatie is ‘ik’ zeggen, wanneer anderen ‘wij’ van je vragen.

Differentiatie is je eigen reactiviteit beheersen tegenover de reactiviteit van anderen.

Differentiatie is niet-angstig-bezorgde aanwezigheid tegenover angstige anderen.

Differentiatie is weten waar je eindigt en een ander begint.

Differentiatie is in staat zijn om te stoppen een speelbal van het systeem te zijn.

Differentiatie is duidelijk zijn over je eigen waarden en doelen.

Differentiatie is verantwoordelijkheid nemen voor je eigen emoties en bestemming in plaats van anderen of de omstandigheden de schuld te geven.’<sup>55</sup>

Het kan op manipulatie lijken, als een leider zijn of haar poot stijf houdt en daarmee de gemeente tot een reactie dwingt. Friedman stelt dat afwachten en niet willen toegeven in zo’n geval beter is dan gemanipuleerd worden door de gemeente. Het kan ook op narcistische trekken lijken, maar wanneer een leider in verbinding blijft, ontaardt vasthouden aan de eigen koers niet zo snel in narcisme.<sup>56</sup>

Een zelf differentiërende leider vraagt om gedifferentieerde volgers. Het gedifferentieerde leiderschap heeft een doel voor ogen en bevordert groei van de volgers. Hierbij brengt Friedman het beeld van de Schepper naar voren. Het lijkt of Friedman hier een theologische koppeling maakt, dit is echter niet waar. Leiders hebben volgens Friedman de verplichting aan hun gezin en aan God om te blijven werken aan hun eigen zelfdifferentiatie. Volgens Friedman is het een evolutionaire ontwikkeling van de menselijke soort om het beeld van de Schepper te bevorderen. Het is een zelfverwerkelijingsproces, waarbij een mens de opdracht heeft om te blijven werken aan zijn of haar eigen zelfdifferentiatie. De leider is niet alleen bezig om een beeld van God te scheppen, maar verbeeldt ook Gods wijze van scheppen. Zorg en aandacht voor medemensen krijgt meer karakter als het ontspringt aan een houding van zorg en aandacht voor de eigen persoon.<sup>57</sup> Friedman noemt dus God als Schepper en dat mensen bezig zijn om het beeld van de Schepper tot uitdrukking te maken. Hij is niet duidelijk over theologische implicaties daarbij. Ik kan hooguit stellen dat Friedman associaties met de Schepper oproept wanneer hij over zelfdifferentiatie schrijft.

Friedman stelt bovendien dat leiderschap door zelfdifferentiatie niet altijd werkt en dat soms charismatisch leiderschap of leiderschap gericht op consensus meer bereikt. Friedman meet het succes echter af aan de groei van de volgelingen of de levensvatbaarheid van het systeem op den duur.<sup>58</sup> Het goed differentiëren van een leider heeft onmiddellijk uitwerking op alle systemen waarop de leider betrokken is.<sup>59</sup>

De verandering voor gezinnen is in een bepaalde mate transformerend. Friedman stelt dat zelfdifferentiatie effect heeft op degene aan wie leidinggegeven wordt. Het kan ervoor zorgen dat

---

<sup>55</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 195.

<sup>56</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 244.

<sup>57</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 246.

<sup>58</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 261.

<sup>59</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 320.

het religieus functioneren van ieder naar een hoger niveau getild wordt. Hij zegt daarbij dat differentiatie altijd partij voor het heil kiest.<sup>60</sup> Hiermee lijkt Friedman te bedoelen dat het een helend en genezend effect heeft. Differentiatie draagt bij aan gezonde relaties en helpt mensen om tot hun doel te komen, dat is volgens hem ook religieus.

Jezelf differentiëren is dus erg belangrijk, maar dat gaat niet vanzelf. Een voorganger moet actief ermee bezig zijn en groeit door de jaren in het differentiëren. Dit gaat met vallen en opstaan. Het is een levenslang proces dat soms makkelijker en soms moeilijker is. Differentiatie wijst een richting in het leven, in plaats van dat het een staat van zijn is. Het is een levenslang project, waarbij mensen nooit het optimum bereiken.

### 2. 3. 2 Leiderschap in de huidige tijd

De huidige tijd heeft zijn eigen uitdagingen als het gaat om leiderschap. Friedman schrijft met name in *A Failure of Nerve* over het leiderschap zoals hij het ziet in Amerika. Hij stelt dat de voor hem huidige Amerikaanse samenleving chronisch angstig is. Dit maakt dat de samenleving geen ideale omstandigheden biedt om leiding te geven. De angstigheid verlaagt de pijndrempel van de maatschappij en daarom zoekt de samenleving naar comfort en consensus, in plaats van uitdagingen en verandering. Wanneer een systeem of samenleving angstig is zijn mensen geneigd om sterk op elkaar te reageren en om zich samen te binden. Mensen zullen in dat geval eerder geneigd zijn om anderen de schuld te geven, in plaats van naar hun eigen aandeel te kijken. Bovendien is de angst lastig uit te houden en heerst de neiging om met snelle oplossingen te komen, zodat het nare gevoel verdwijnt. Een leider die het systeem de goede kant op wijst en in staat is om zichzelf te differentiëren en de situatie uit te houden, ontbreekt in zulke systemen of samenlevingen regelmatig.<sup>61</sup> Het beste kan met een angstig systeem worden omgegaan door humor en onbevangenheid toe te voegen. Hoe onbevangener of losser de aanwezigheid van de leider is, hoe losser het systeem wordt.<sup>62</sup>

#### *Gerichtheid op informatie en expertise*

Wanneer een systeem angstig is heeft dat volgens Friedman bepaalde gevolgen voor de manier van leidinggeven. Men is ten eerste geneigd om zich in zo'n geval te focussen op meer informatie over een bepaald thema en betere technieken om ermee om te gaan. De focus gaat daarmee van de leider zelf af en gaat richting kennis en inzicht opdoen.<sup>63</sup> Er is zoveel kennis beschikbaar dat het leiders overweldigt en verwart. Het kan het gevoel geven dat leiders nog meer kennis moeten vergaren omdat ze anders geen inhoudelijke reactie kunnen geven.<sup>64</sup> Hierdoor belanden leiders op een loopmolen (vertaling van *treadmill*) waar ze nooit vanaf kunnen komen. Volgens Friedman is dit ook de reden waarom tegenwoordig zoveel managementboeken geschreven worden. Wanneer iemand in mindere mate in staat is zich te differentiëren gaan mensen om zoek naar houvast. Het meer en meer kennis vergaren is een manier om in beweging te blijven, maar ook om niet echt de problemen aan te gaan. Vanuit angst om niet goed te weten waar zaken over gaan, gaan mensen zich er meer en meer in verdiepen. Friedman stelt zelfs dat het een vorm van verslaving is. Het ontstaat door angst, weinig uithoudingsvermogen van ongemakkelijke situaties en moeite met zichzelf differentiëren. Wat mensen beweegt om alcohol te gebruiken, weerspiegelt volgens hem hetzelfde

---

<sup>60</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 178.

<sup>61</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 60.

<sup>62</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 256.

<sup>63</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 62.

<sup>64</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 107.

mechanisme als meer data tot zich te nemen. Volgens Friedman helpt het als mensen de pijn van de angst onder ogen zien en bereid zijn om een risico te nemen en kwetsbaar te zijn. Dat is van belang om met de grote hoeveelheid data om te gaan.<sup>65</sup> Toch is het niet onbelangrijk om je te laten informeren. De kunst is om te weten wanneer je genoeg weet. Friedman oppert de volgende regel: Wanneer je dezelfde vraag stelt aan experts en je krijgt geen nieuwe informatie, dan is het tijd om te stoppen met informatie verzamelen.<sup>66</sup>

### *Gerichtheid op empathie en saamhorigheid*

Ten tweede is volgens Friedman in de huidige tijd een focus op empathie in plaats van verantwoordelijkheid. Wanneer mensen zich volgens Friedman machteloos voelen, gaan ze proberen om empathie op te wekken en saamhorigheid van een gemeenschap proberen te bevorderen, zodat de mensen met macht zich naar hen toe bewegen. Empathie richt de aandacht op zwakheid of onvolwassenheid in plaats van kracht en volwassenheid. Het richt de aandacht op anderen in plaats van op jezelf.<sup>67</sup> Het gevaar is dat men door empathie te tonen, blijft hangen in medelijden. Terwijl Friedman juist bepleit dat mensen eigen verantwoordelijkheid hebben en kracht in zichzelf om dingen op te lossen. Een focus op empathie heeft volgens Friedman een negatief effect op het proces van zelfdifferentiatie.<sup>68</sup> Friedman vergelijkt het met kwaadaardige cellen in een lichaam. Volgens hem zijn de redenen die een familie of organisatie ziek maken, dezelfde als de eigenschappen van een kwaadaardige cel.<sup>69</sup> Een van de eigenschappen is dat mensen die snel gepijnigd zijn minder beschikken over zelfbewustzijn en reflectief vermogen. Dit zorgt ervoor dat ze zich het slachtoffer van de situatie voelen. Daarnaast zijn de mensen geneigd om complotten te veronderstellen, mengen ze zich gemakkelijk in relaties en verspreiden paniek onder de mensen om hen heen.<sup>70</sup>

Hoe moet een leider volgens Friedman omgaan met deze 'kwaadaardige' krachten in een systeem? Het is van belang dat een leider de situaties herkent en begrenst. Verder is het van belang hoe een leider reageert. Hierbij is het waardevol als een leider zelfregulaties, uithoudingsvermogen en toewijding laat zien. Ook is het van belang dat een leider zich laat vormen en probeert een aanpassing aan te brengen in het 'kwaadaardige' klimaat. Deze dingen werken niet altijd, maar ze hebben meer invloed dan de chronisch angstige omgeving laat geloven. Het biedt een focus op kracht in plaats van op zwakheid, aansprakelijkheid in plaats van schuld, verantwoordelijkheid nemen voor jezelf in plaats van (in)voelen voor anderen.<sup>71</sup>

### *Gericht op de ander in plaats van jezelf*

Een volgende uitdaging is volgens Friedman dat mensen die gericht zijn op zelfdifferentiatie, als autoritair of narcistisch getypeerd kunnen worden. Men denkt dat het in organisaties 'beter' is, wanneer mensen stoppen met aan zichzelf te denken.<sup>72</sup> Als mensen niet meer aan zichzelf denken, hebben ze immers meer aandacht voor de belangen van de organisatie. Friedman stelt echter dat wanneer leiders aan zichzelf denken, ze beter leiderschap vertonen. Leiders die in

---

<sup>65</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 122-124.

<sup>66</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 255.

<sup>67</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 142-143.

<sup>68</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 147.

<sup>69</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 150.

<sup>70</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 154-155.

<sup>71</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 164.

<sup>72</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 173.

staat zijn om zelfstandig te werken, op hun eigen aandeel kunnen reflecteren en hun eigen emoties kunnen bedwingen, die leiders ontwikkelen vruchtbaar leiderschap.<sup>73</sup>

In elke relatie is sprake van een zoektocht naar de juiste balans tussen samenzijn en individualiteit. Volgens Friedman is het van belang om met de vorige twee uitdagingen om te gaan, de hoeveelheid informatie en empathie. Wanneer mensen hun eigenheid op waarde schatten, kunnen ze minder bezig zijn met informatie bijhouden. Wanneer mensen hun eigenheid op waarde schatten, zullen ze daarnaast zelfdefinitie belangrijker vinden dan de gevoelens voor anderen. Wanneer leiders zichzelf op waarde schatten, kunnen ze juist in tijden van crisis standhouden en niet meegaan met de angst van het systeem.<sup>74</sup> Er is volgens Friedman iemand nodig die het spits afbijt en dus voorop moet gaan. Men denkt dat wanneer een leider op zichzelf gericht is en in het leiderschap aan zichzelf denkt en zichzelf ontwikkelt, dat de leider egoïstisch is. Saamhorigheid wordt juist als iets goeds gezien. Maar het is juist de saamhorigheid die tot problemen leidt. Wanneer saamhorigheid gebruikt wordt als een manier om sterk op de ander te reageren en afhankelijk te zijn, is dat iets anders dan echte acceptatie van de onderlinge verschillen.<sup>75</sup>

## Concluderend

Volgens Friedman is leiderschap vanuit de systeemtheorie anders dan hoe in de maatschappij naar leiders gekeken wordt. Zelfdifferentiatie ligt volgens hem aan de basis voor gezond leiderschap en heeft de groei van de mensen aan wie leidinggegeven wordt op het oog. Differentiatie is het vermogen om ondanks verzet, bij het eigen standpunt te blijven en de spanning uit te houden. Het is dus niet de gemakkelijke weg en het vraagt wat van een leider. Toch heeft zelfdifferentiatie het heil van mensen op het oog en draagt het bij aan beeld van God zijn. Het valt op dat Friedman zelfdifferentiatie aan het beeld van God en aan heil koppelt, omdat hij verder in zijn boeken nauwelijks theologische termen gebruikt. In de volgende hoofdstukken worden theologische thema's verder uitgediept.

Vervolgens schrijft Friedman over de huidige tijd. In de huidige tijd is volgens hem de neiging om informatie te zoeken. Een leider wil bekwaam geacht worden en probeert zijn of haar kennis te vermeerderen. Dit proces is volgens Friedman echter bijna nooit af, waardoor leiders continu bezig zijn met meer en meer informatie opnemen. Het toe-eigenen van kennis moet het daadwerkelijke leidinggeven niet in de weg zitten. Daarnaast ziet Friedman een focus op saamhorigheid. Door angst zijn organisaties en groepen geneigd om samen te klonteren op een ongezonde manier. De angst wordt hierdoor juist aangewakkerd en er wordt paniek gezaaid. Dit wij-zij denken draagt niet bij aan het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag, terwijl dat iets is wat de angst juist kan indammen. Friedman benadrukt het belang van de eigenheid, het reflectief vermogen van de leider en het zelfbewuste handelen. Wanneer een leider in deze eigenschappen groeit en zijn of haar eigen leiderschap dus verbetert, kan hij of zij vruchtbaar zijn voor een organisatie of systeem. Daarom moeten leiders hun eigenheid op waarde schatten en voorop durven gaan.

Friedman geeft dus een analyse van de huidige tijd en de gevaren voor leiderschap in systemen die daarbij komen kijken. De trends die hij beschrijft, kunnen in de samenleving waargenomen

---

<sup>73</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 176.

<sup>74</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 185.

<sup>75</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 188.

worden en sommige theologen doen vergelijkbare waarnemingen. In het volgende hoofdstuk zal daar verder op ingegaan worden.

## 2. 4 Oudtestamentische elementen

Zoals in de inleiding al gezegd, is Edwin Friedman een rabbijn uit een liberaal Joodse stroming. Hij gebruikt zelden theologische begrippen of aanduidingen. Toch kunnen in zijn werk aanknopingspunten gevonden worden bij theologische thema's. Hij stelt zelf dat het aan pastores is om de koppeling met de Schrift te maken.<sup>76</sup> De thema's die naar voren komen, zijn niet uit het werk van Friedman zelf, maar eerder vanuit de Schrift. In deze paragraaf worden deze theologische thema's kort aangestipt, zodat een eerste verband gelegd kan worden tussen de theologie en het gedachtegoed van Friedman.

Friedman stelt zelf dat zelfdifferentiatie in lijn is met Gods scheppende kracht en de mens als beeld van God.<sup>77</sup> Bovendien stelt hij dat zelfdifferentiatie aan de kant van het heil staat. Deze uitspraken kunnen een theologische duiding bij het over het algemeen psychologische gedachtegoed van Friedman geven. Friedman is er zelf niet duidelijk over. In de dogmatische verbondsgedachte komen vergelijkbare thema's op met het belang van zelfdifferentiatie met behoud van verbinding. Deze verbondsgedachte is in de gereformeerde dogmatiek en catechese uitgewerkt en staat symbool voor de omgang van God met de mens.<sup>78</sup> Het jodendom is gefundeerd vanuit een God die omgaat met zijn volk en waarbij een relatie van trouw bestaat in verbondenheid. God heeft een verbond gesloten met het volk en blijft zich aan hen verbinden, ook wanneer het volk zondig is of zich van God afkeert. God positioneert zich als een trouwe God, die zijn eigenheid (trouw, genade en liefde) blijft tonen, ook wanneer de verbinding met het volk onder druk staat. (Ex. 6:1-7)<sup>79</sup> God is in staat de relatie met de mensen uit te houden en zich met hen te blijven verbinden. Bovendien is God in zichzelf een relationele God. Dat is iets wat in de triniteitsleer naar voren komt. De relationaliteit van God is dus een wezenlijk element van wie God is.

Verder zou een exodusmotief in Friedmans werk herkend kunnen worden. Zelfdifferentiatie is volgens Friedman een proces waarbij een leider vooropgaat, dwars door angsten heen. Zoals Mozes deed ten tijde van de exodus. Het gaat daarbij om uit-leiden in plaats van pleasen en het de mensen naar de zin maken. In het Bijbelboek Exodus wordt het volk van God regelmatig op de proef gesteld (Ex. 15:25-26), hierbij wordt zegen van God gekoppeld aan gehoorzaamheid aan Gods wet. God stelt zijn volk ten tijde van de uittocht vaker op de proef.<sup>80</sup> De gehoorzaamheid aan God is in dat geval belangrijker dan het ervaren van gemak.

In het Oude Testament komen veelvuldig verhalen naar voren over machtsmisbruik en afhankelijkheid van God. Macht en invloed zijn aan God en niet aan aardse machthebbers en koningen, voor hen kan aanzien een afgod zijn of worden. Daarnaast kan de leider de angst van de groep tot afgod maken en zich daardoor laten leiden in plaats van gehoorzaamheid aan God. Mensen aan wie leidinggegeven wordt, kunnen gemakkelijk in de ban raken van afgoden. Ze kunnen streven naar de schijn van veiligheid of het verlangen naar goedkeuring van mensen. Kenmerkend voor afgoderij is het vertrouwen op eigen macht, eigen inzet, eigen offers en

---

<sup>76</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 13.

<sup>77</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 246.

<sup>78</sup> G. Kwakkel, *Bijbelstudie Oude Testament*, (Kampen: Theologische Universiteit van de Gereformeerde Kerken in Nederland), 21.

<sup>79</sup> G. Kwakkel, *Bijbelstudie Oude Testament*, 30.

<sup>80</sup> G. Kwakkel, *Bijbelstudie Oude Testament*, 38.

slimheid.<sup>81</sup> In dit geval biedt de Schrift dus een correctie op de onafhankelijkheid en de eigenheid die Friedman aanmoedigt. Het Oude Testament kleurt het leiderschap juist in vanuit gehoorzaamheid en onderwerping aan God.

In het vervolg van de scriptie worden stemmen van meerdere theologen gehoord en worden Bijbels theologische thema's verder in verband gebracht met het gedachtegoed van Friedman. De theologische stemmen kunnen het gedachtegoed van Friedman daarin verrijken en verdiepen. De theologische thema's sluiten in veel gevallen aan bij de thema's die in deze paragraaf aangestipt zijn.

Wanneer Friedman stelt dat differentiatie aan de kant van het heil staat, kan niet voorbijgegaan worden aan het theologische begrip heil. Heil of zaligheid is het herstel en de redding die in Christus beschikbaar is gekomen voor de mensen.<sup>82</sup> Friedman heeft zelf, gezien zijn Joodse denkkaders, waarschijnlijk geen verband met Christus' heilswerk gezien. Het kan goed zijn dat Friedman heil als iets horizontaals ziet. Hierbij is te denken aan iets dat goed is, helend, bijdraagt aan herstel en iets dat tot ware potentie komt. Theologisch beschouwd kan heil niet zonder Christus en daarom zal in het vervolg van deze scriptie daar ook aandacht voor zijn. Evenals voor het christelijk leiderschap zoals Paulus dat laat zien in navolging van Christus.

## 2. 5 Concluderend

In deze paragraaf wordt een beknopt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *'Wat is het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen?'*

In dit hoofdstuk is het geheel van de systeemtheorie zoals Edwin Friedman dat beschrijft in kaart gebracht. Er zijn verschillende begrippen uitgelegd en verschillende wetmatigheden weergegeven. Daarmee heb ik aan de hand van Friedmans werken een overzicht gegeven op de systeemtheorie, hoe deze theorie toegepast kan worden in bijvoorbeeld kerken en de visie van Edwin Friedman op leiderschap weer te geven. De kern van het gedachtegoed ligt besloten in de volgende begrippen: emotionele driehoeken, angstige-bezorgdheid, zelfdifferentiatie, angstige-bezorgdheid en sabotage/weerstand.

### *Emotionele driehoeken; de bouwstenen van relaties*

Emotionele systemen zijn gezinnen, families, organisaties en bijvoorbeeld kerken. Het zijn door relaties verbonden groepen mensen die onderling een bepaalde dynamiek hebben. Systemen hebben een onderling evenwicht en zullen proberen dat in stand te houden. Bovendien functioneren ze volgens wetmatigheden. Wanneer in een systeem een verandering optreedt zullen ongezonde patronen in relaties naar boven komen en kunnen problemen ontstaan. Deze problemen kunnen alleen opgelost worden wanneer iets in de structuur van het systeem verandert. Relaties in systemen zijn opgebouwd uit driehoeken. Dit betekent dat mensen in een relatie gemakkelijk een derde erbij betrekken om over te roddelen, of om te bemiddelen. Mensen kunnen echter alleen de relaties veranderen waar ze zelf onderdeel van vormen, daarom moeten ze leren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen relaties. Het is daarom van groot belang dat leden van systemen in staat zijn om hun eigenheid te

---

<sup>81</sup> G. Kwakkel, *Bijbelstudie Oude Testament*, 290.

<sup>82</sup> Hans Schaeffer, 'Salvation, Church, and Mission: Visions of the Good Life and the Why of Christian Faith in the Secular West', in *Visions of the Good Life: Salvation, Church, and Mission in the Secular West*, onder redactie van Hans Schaeffer e.a. (Brill, 2025), 1-18.

benadrukken, dat kunnen afbakenen en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen functioneren. Dit is wat Friedman zelfdifferentiatie noemt.

#### *Angstige-bezorgdheid; spanning in een systeem*

Mensen zijn geneigd om in tijden van verandering angstig te worden en daarnaar te handelen. In een systeem waar angst heerst, is een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid en raken mensen in paniek en gestrest wanneer iemand zich differentieert. Angstige systemen zijn geneigd om gericht te zijn op saamhorigheid, op een focus op inhoud en vorm en durven niet goed een eigen koers te kiezen. In angstige systemen zijn emotionele driehoeken actief die mensen letterlijk klemzetten.

#### *Zelfdifferentiatie als antwoord en oplossing*

Het is voor een leider van belang om deze dynamieken te begrijpen en te herkennen in het systeem waar hij of zij leiding aan geeft. Wanneer een leider bewust is van de driehoeken waarin hij of zij zit, kan hij of zij zich daaruit losmaken en op die manier zichzelf differentiëren. In het leiderschap is het voor Friedman cruciaal om eigenheid te hebben, deze uit te dragen, ondanks de angst binnen het systeem, door niet-angstig aanwezig te zijn en ondertussen verbonden te blijven met de mensen in dat systeem. Wanneer een leider daarin slaagt kan het systeem groeien. Een leider nodigt daarmee het systeem uit om zich ook te differentiëren en wanneer dat gebeurt kunnen ongezonde patronen doorbroken worden en wordt het systeem gezonder. Dit heeft een heilzaam effect op de mensen die onderdeel van het systeem zijn.

#### *Sabotage en weerstand uithouden*

Dit is geen makkelijke weg, want het vraagt emotioneel uithoudingsvermogen, standvastigheid en doorzettingskracht wanneer een deel van het systeem zich tegen de leider keert. Want bij leiderschap en zelfdifferentiatie hoort volgens Friedman onlosmakelijk sabotage. Daarmee bedoelt hij mensen die proberen om de situatie bij het oude te houden en die actief vernieuwing en verandering dwarsbomen. Die spanning hoort volgens Friedman bij zelfdifferentiatie. Als het lukt om vol te houden en verbonden te blijven met de mensen met weerstand, dan zit in die volharding ook de kans tot groei en fundamentele verandering.

## Hoofdstuk 3 Theologische receptie

Het vorige hoofdstuk beschreef het gedachtegoed van Edwin Friedman. In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden hoe Friedmans gedachtegoed ontvangen is in de praktische theologie. Er zal antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag:

*‘Hoe is het gedachtegoed van Edwin H. Friedman ontvangen in de praktisch-theologische theorievorming over leiderschap binnen kerkvernieuwingsprocessen?’*

Om deze deelvraag te beantwoorden, zal van diverse praktisch-theologische auteurs weergegeven worden hoe ze leiderschap in kerkvernieuwing zien (3.2) en hoe ze tegen het gedachtegoed van Edwin Friedman aankijken en hoe dat invloed heeft op de kerkvernieuwingspraktijk (3.3). Eerst zal echter een visie van Edwin Friedman op verandering (3.1) neergezet worden aan de hand van het vorige hoofdstuk. Ten slotte zal een concluderend antwoord (3.4) op de deelvraag van dit hoofdstuk gegeven worden.

### 3.1 Verandering en Friedman

Friedman stelt dat juist in situaties van verandering het evenwicht in een gemeente verstoord kan worden. Als het emotionele systeem een andere vorm krijgt, moet het systeem zoeken naar een nieuwe balans. Dit betekent dat ten tijde van verandering of vernieuwing in kerken deze patronen ook aan de oppervlakte kunnen komen.<sup>83</sup>

Friedman schrijft niet expliciet over kerkvernieuwing; dat betekent dat hij niet direct genoemd kan worden als auteur die iets over kerkvernieuwing zegt. Friedman schrijft wel over verandering en veranderingsprocessen. Veranderingsprocessen zorgen ervoor dat nagedacht moet worden over de kern. Wat is echt belangrijk, waarom moet er veranderd worden en hoe verhouden we ons als mensen en gemeente ertoe? Deze vragen komen ook aan de orde in kerkvernieuwingssituaties. In dat kader wordt echter eraan toegevoegd; wat wil God van ons als kerk of als voorganger? Verandering dwingt tot reflectie en herbronning, het legt een vergrootglas op de situatie en dat brengt zaken aan het licht die onder de oppervlakte sudderen.

Friedman stelt dat problemen die tijdens veranderingen naar boven komen, alleen opgelost kunnen worden als er iets in de structuur van het systeem verandert. Fundamentele verandering vindt niet plaats wanneer iets een nieuw likje verf krijgt. Veranderingen kunnen ervoor zorgen dat mensen angstig worden en de verandering gaan saboteren. Mensen zijn dan geneigd zich te richten op saamhorigheid, op de inhoud en de vorm en ze durven niet goed een eigen koers te kiezen. Daarnaast proberen ze de verandering terug te draaien door de leider onder druk te zetten.

Volgens Friedman is het van belang dat leiders deze dynamieken begrijpen en zichzelf differentiëren. Wanneer een leider zich differentieert en verbonden blijft met de mensen in de gemeente, kan het systeem groeien. Wanneer een voorganger zich hier dus bewust voor inzet in tijden van verandering in kerken, zou volgens Friedman duurzame verandering mogelijk moeten zijn.

Kerkvernieuwing is een term die in de praktische theologie gebruikt wordt, het is een verzamelnaam voor veranderingsprocessen in kerken. In dat kader worden de

---

<sup>83</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 215.

veranderingsprocessen die Friedman beschrijft gekoppeld aan kerkvernieuwingsprocessen die verschillende praktisch theologische auteurs beschrijven.

## 3. 2 Kerkvernieuwing door de ogen van diverse auteurs

In deze paragraaf wordt de visie op de kerk en de gemeenschap van diverse (praktisch)-theologische auteurs weergegeven. Het gaat om Sake Stoppels, Sara Savage en Eolene Boyd-MacMillan, Stanley Grenz, Ronald Richardson, Andrew Root, Peter Steinke en Jack Barentsen en Oeds Blok. Hiermee wordt een kader gegeven waarbinnen de kerk staat en van daaruit kan het theologische gesprek aangegaan worden met Edwin Friedman. In de paragraaf krijgen verschillende theologen één voor één een stem om weer uit te drukken hoe ze de kerk zien en veranderingsprocessen daarin. In elke paragraaf zal ik ook de theoloog introduceren. Er wordt per auteur genoemd hoe zij expliciet een koppeling maken met het werk van Friedman, maar ook hoe elementen van het theologische gedachtegoed aansluiten bij de kernbegrippen; zelfdifferentiatie, angstige-bezorgdheid, driehoeken en sabotage/weerstanden van Friedman.

### 3. 2. 1 Nvolging vanuit het Evangelie

Sake Stoppels is inmiddels emeritus docent aan de Christelijke Hogeschool Ede. Hij gaf daar theologie. Hij is gefocust op onder andere gemeenteopbouw, kerkplanting en leiderschap. Hij heeft het boek *Voor de verandering* geschreven over kerkvernieuwingsprocessen. Stoppels stelt dat veranderingen in de kerk alleen goede veranderingen zijn als ze de individuele gelovigen en geloofsgemeenschappen verder helpen op de weg achter Jezus Christus aan. Hieraan ligt het besef ten grondslag dat God werkzaam is in mensenlevens en verlangen naar verandering in gang zet.<sup>84</sup> Hiervoor moet een voorganger volgens Stoppels diep leren zien wat speelt, ook onder de oppervlakte. Hij introduceert de systeemtheorie van Friedman die niet direct over gaat tot verandering, maar poogt vooral te doorgronden. Om een gemeente goed te leren kennen zijn allerlei elementen van belang, de geschiedenis, familieverbanden, maar ook bijvoorbeeld de streekcultuur.<sup>85</sup> Stoppels noemt in het doorgronden van de gemeente niet expliciet emotionele driehoeken.

Stoppels schrijft dat verandering niet zonder verzet (sabotage/weerstand) gaat. Het evangelie van Christus is geen gladde boodschap, het is dwars, het leidt tot conflicten. Wanneer verzet en remmende krachten in de gemeente merkbaar zijn, mag de gemeente zich verheugen, want dan wordt iets wezenlijks gecommuniceerd.<sup>86</sup>

Het leiderschap in kerken is naast geestelijk ook vaak zakelijk. Stoppels gaat ervan uit dat Christus zijn gemeente bouwt. Een gemeente kan leren ontdekken waar God bouwt en hoe. Leiderschap in kerken gaat altijd vanuit een gelovige toewijding omdat een leider geroepen is door God zelf. De voorganger gaat op existentiële wijze de weg van de navolging.<sup>87</sup> En dat heeft zijn doorwerking in de gemeente. Het belangrijkste van een leider is het vermogen om zichzelf uit handen te geven en zich te laten leiden.<sup>88</sup> Dit is fundamenteel anders dan wat Friedman zegt. Bij Friedman is het belangrijkste de zelfdifferentiatie en juist niet het jezelf uit handen geven.

---

<sup>84</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 12.

<sup>85</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 54.

<sup>86</sup> Stoppel, *Voor de Verandering*, 79.

<sup>87</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 203-206.

<sup>88</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 209.

Het wezen van het christendom is volgens Stoppels ontvangen, genade. Dat is dan ook de kern binnen vernieuwingsprocessen in de kerk. Genade vraagt om ontvankelijkheid, om je daarvoor open te stellen. Dat geldt voor Gods genade, maar ook voor de genade die via de medemens op een mens afkomt. Je moet bereid zijn om je te laten dienen.<sup>89</sup>

Een voorganger kan zich in vrijheid verbinden met de gemeenschap waarbinnen hij werkt. Hij of zij laat zich niet gijzelen door wensen en verwachtingen van gemeenteleden. In dat kader haalt Stoppels Friedmans zelfdifferentiatie aan. Een voorganger is vrij om erin mee te gaan, maar ook om er tegenin te gaan.<sup>90</sup> Volgens Stoppels ligt er een spirituele basis aan deze zelfdifferentiatie. Het ligt in de verborgen omgang met God en de toewijding aan Christus. Door je te binden aan de zaak van het evangelie ontvang je vrijheid om met de gemeente en de individuele leden om te gaan.<sup>91</sup> De zelfdifferentiatie krijgt bij Stoppels dus wortels in navolging en gehoorzaamheid aan Christus. In de vrijheid die Stoppels omschrijft zit ook het vrij zijn van angstige-bezorgdheid en het onbevagen met gemeenteleden omgaan. Stoppels kleur het begrip zelfdifferentiatie van Friedman dus theologisch in.

Daarnaast benadrukt Stoppels het belang van leidinggeven in teams, wat in kerken vanzelfsprekend is. Hij stelt dat goed leiderschap, leiderschap genereert. Op die manier kunnen mensen groeien en kan de verantwoordelijkheid gedeeld worden.<sup>92</sup>

### 3. 2. 2 Geestelijk volwassen worden

Sara Savage en Eolene Boyd-MacMillan zijn beide onderzoekers in de psychologie en religie onderzoeksgroep aan de universiteit van Cambridge. Savage heeft veel onderzoek gedaan binnen de sociale psychologie van kerkelijke en religieuze organisaties en is op meerdere plekken een christelijk voorganger geweest. Boyd-MacMillan heeft onderwijs gegeven aan het Luthers Theologisch Seminarie in Hong Kong. Bovendien gaat haar onderzoek over conflicten tussen kerkleiders met verschillende theologische achtergronden. Sara Savage en Eolene Boyd-MacMillan pogen in hun boek om psychologische inzichten toe te passen zodat ze het christelijk geloof kunnen dienen.<sup>93</sup> Veel leiderschap wordt psychologisch gezien vanuit kracht neergezet. Christenen onderkennen dat kracht en macht niet de weg van leiderschap is. Ze stellen dat christelijke leiders spiritueel volwassen moeten zijn. Deze leiders hebben een zekerheid in zichzelf die door tegenstand (weerstand/sabotage) gevormd is, door uren van gebed. Ze stellen dat die vorming vaak met een van de twee volgende factoren te maken heeft. Ten eerste een ongelukkige jeugd, dat kan ervoor zorgen dat kinderen hun eigen ouders moeten worden. Vroegtijdig volwassenheid bereiken geeft iemand de mogelijkheid om een leider te worden. Ten tweede zijn er leiders die zich sterk verbinden aan een verhaal of boodschap en die ook uitdragen.<sup>94</sup> Dit maakt volgens hen mensen geschikt voor christelijk leiderschap. Savage en Boyd-Macmillan stellen daarnaast dat het een levenslange reis is naar een volwassen persoonlijke identiteit (Zelfdifferentiatie). In volwassenheid leren mensen om verschillen te respecteren, ondanks je eigen bevlogenheid en overtuiging. Ze stellen dat een onvolwassen kerk niet direct ongezond is. Een kind is minder volwassen, maar niet ongezond.<sup>95</sup> Savage en Boyd-

---

<sup>89</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 215.

<sup>90</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 217.

<sup>91</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 219.

<sup>92</sup> Stoppels, *Voor de Verandering*, 223.

<sup>93</sup> Sara Savage en Eolene Boyd-Macmillan, *The Human Face. A social psychology and pastoral theology resource for pioneer and traditional ministry*. (London: Canterbury Press Norwich, 2007), XV.

<sup>94</sup> Savage en Boyd-Macmillan, *The Human Face*, 138.

<sup>95</sup> Savage en Boyd-Macmillan, *The Human Face*, 141.

Macmillan noemen Friedman niet expliciet maar schrijven wel over de systeemtheorie. Ze stellen dat zelfdifferentiatie gelijk is aan een geestelijke volwassenheid, waarbij mensen zichzelf leren verstaan in het licht van het evangelie. Dit heeft volgens hen alles te maken met het proces en weerstanden die mensen meegemaakt hebben. Friedman zegt dat sabotage een reactie is op zelfdifferentiatie, maar Savage en Boyd-Macmillan noemen dat eerder een oorzaak. De systeemtheorie stelt volgens Savage en Boyd-Macmillan dat onvolwassen mensen sterk op elkaar reageren. Deze mensen geven anderen de schuld voor hun gevoelens en gedrag. Deze observatie heeft Friedman ook. Bovendien gaan mensen die conflict willen mijden volgens Savage en Boyd-Macmillan eerder driehoeken aan.<sup>96</sup> Met driehoeken bedoelen ze net als Friedman relaties die een derde erbij betrekken en die problemen kunnen veroorzaken.

Het volwassen worden drijft een mens volgens Boyd-Macmillan en Savage richting differentiatie. Een mens kan zich uit moeizame relaties bewegen, al zal dat ongemakkelijk zijn. Een mens stuurt meanderend naar verbondenheid zonder samen te vallen en alleen te zijn zonder isolatie.<sup>97</sup> Mensen kunnen volgens Savage en Boyd-Macmillan veranderen, dat vraagt inzet, zelfbewustzijn en kracht en leiding van de Heilige Geest. Het geeft pijn en ongemak, want je laten vormen door Gods Geest is niet gemakkelijk. Bovendien kost het tijd.<sup>98</sup>

Het belangrijkste wat een kerkleider volgens Savage en Boyd-Macmillan kan doen is zich bewust zijn van wat gebeurt, eerlijk zijn over wat zich voordoet en bidden.<sup>99</sup>

Deze auteurs bespreken niet expliciet angstige-bezorgdheid zoals Friedman dat wel beschrijft, ze beschrijven echter wel menselijke dynamieken die een mate van spanning en angst in een systeem voeden.

### 3. 2. 3 De sociale God en de kerkelijke gemeenschap

Stanley Grenz (1950-2005) was geen praktische theoloog. Hij is een Amerikaanse systematisch theoloog met Baptisten achtergrond. Hij geeft in zijn boek *The Social God and the Relational Self* een christelijk mensbeeld weer. Dit is interessant omdat Friedman antropologisch kijkt en het christelijke gedachtegoed niet meeneemt in zijn mensbeeld. Vanuit de systematische theologie geeft Grenz weer hoe er vanuit Bijbel en theologie naar God als Schepper en mens als beeld van God aangekeken wordt. Grenz gaat niet expliciet in op het gedachtegoed van Friedman, maar snijdt wel vergelijkbare thematieken aan. De mens is volgens Grenz een creatie van God en bedoeld om beeld van God te zijn.<sup>100</sup> In deze paragraaf zal uiteengezet worden hoe Grenz het christelijke mensbeeld ziet en welke gevolgen dat heeft voor het gemeentelven. Interessant is dat men tot de conclusie is gekomen dat een persoon relationeel van aard is en dat een persoon daarmee in een gemeenschap staat, in plaats van een individu op zichzelf.<sup>101</sup> Een mens kan als beelddrager van God gezien worden en dat zegt iets over de menselijke relaties. Zo leven mensen in het beeld van God in verbondenheid met elkaar, geëngageerd aan respect, eerlijkheid en samenwerking. Hierin hebben maatschappijen die gericht zijn op het individu en zelfvervulling een gevaar, want de mensen zijn gemaakt voor gemeenschap en niets

---

<sup>96</sup> Savage en Boyd-Macmillan, *The Human Face*, 142.

<sup>97</sup> Savage en Boyd-Macmillan, *The Human Face*, 169.

<sup>98</sup> Savage en Boyd-Macmillan, *The Human Face*, 170.

<sup>99</sup> Savage en Boyd-Macmillan, *The Human Face*, 170.

<sup>100</sup> Stanley Grenz, *The Social God and the Relational Self: A Trinitarian Theology of the Imago Dei*. (Louisville: Westminster John Knox Press, 2001), 3.

<sup>101</sup> Grenz, *The Social God*, 4.

individualistisch kan dat vervangen.<sup>102</sup> Deze relationaliteit zou je systemisch kunnen opvatten. In dat geval zijn mensen relationeel van aard en verhouden ze zich binnen het systeem onderling tot elkaar. Een persoon is dan altijd een persoon in relatie tot een ander.

Het beeld van God zit volgens Grenz niet in het individu, maar in de relationaliteit van mensen in een gemeenschap. Het relationele van God komt tot representatie in de gemeenschap van de nieuwe mensen.<sup>103</sup> De mens in relaties is dus naar het beeld van God. De Bijbelse opdracht om elkaar lief te hebben, vormt de basis voor menselijke relaties. Mensen vervullen hun doel als beeld van God, door lief te hebben zoals God liefheeft. Dit vormt ook de verbinding met het ecclesiologische zelf. Mensen verlangen vanuit de liefde naar gemeenschap. Zoals de Vader en de Zoon verbonden zijn door de liefde die ze delen. Een band die de aard van goddelijke identiteit laat zien, maar ook los naar voren komt in de derde persoon, de Geest. De liefde die de relatie van de Vader en de Zoon bepaalt in de differentiatie van elkaar is vergelijkbaar met de liefde tussen de Vader en de Geest en de Zoon en de Geest. Dit betekent dat ze dezelfde goddelijke natuur en liefde delen. De kerk wordt in het Nieuwe Testament als liefdesverbond geduid en in Christus deelt de kerk in de trinitarische liefde van de Vader, Zoon en Geest.<sup>104</sup> De Geest bindt de leden van de kerk samen, om de Vader te kunnen vereren.<sup>105</sup> Grenz stelt dus dat de relaties die mensen onderling hebben als basis liefde hebben en dat vanuit die liefde, ze verbinding met elkaar zoeken. Dit is vergelijkbaar met hoe God liefde is en liefheeft. Op die manier is een mens ook naar het beeld van Gods liefde geschapen. Grenz noemt in dit kader ook differentiatie, dat is niet zoals bij Friedman het instrument om de relatie te doen groeien. Maar eerder een manier om liefde over en weer te kunnen ontvangen. Elke goddelijke relatie heeft zijn eigen kenmerken, maar daarbinnen stroomt dezelfde goddelijke liefde.

‘In Christus’ zijn betekent deel zijn aan zijn verhaal, het verhaal van het kruis en de opstanding. Je leert je eigen leven vertellen in het licht van het oude en het nieuwe leven. Deze karaktervormende visie bepaalt je rol in de samenleving en de kerk. Hierom is het altijd een onderdeel van een groter geheel. Je bent ‘in Christus’ onderdeel van een traditie, van een gedeeld verhaal. Het verhaal van de gemeenschap wordt je eigen verhaal. De Christelijke identiteit is een gedeelde identiteit. Het zelf van elk lid van de gemeenschap wordt gevormd door de relaties van de gemeenschap die ‘in Christus’ zijn.<sup>106</sup> In het vormen van je karakter in Christus word je deel van een groter verhaal. Het verhaal van kruis en opstanding, daarbij hoort lijden en afsterven. Karaktervorming gaat volgens Grenz dus niet zonder weerstand en het vermogen om lijden uit te houden. Het lijden als delen in het lijden van Christus kan ik in verband brengen met het uithouden van angst en spanning zoals Friedman dat beschrijft. Alleen geeft Grenz hierbij dus een theologische correctie op Friedman. Bij Grenz is het lijden expliciet meelijden met Christus en dat verdiept de lijdenservaringen en biedt perspectief op opstanding. Iets wat bij Friedman niet aan de orde komt.

De focus op de gemeenschappelijke natuur van de ecclesiologische eigenheid moet niet gezien worden als een ondermijning van het belang van het individu. Of als manier om de het individu op te laten gaan in een ongedifferentieerd geheel. Het gemeenschappelijke leven in Christus door de Geest, vernietigt niet de individualiteit van haar leden, die volledig verantwoordelijk blijven en waarde houden als door Christus verlost individuen. Een vitale gemeenschap wordt

---

<sup>102</sup> Grenz, *The Social God*, 15.

<sup>103</sup> Grenz, *The Social God*, 305.

<sup>104</sup> Grenz, *The Social God*, 320-322.

<sup>105</sup> Grenz, *The Social God*, 327.

<sup>106</sup> Grenz, *The Social God*, 328-331.

niet meer homogeen. Mensen zijn verschillend van elkaar, mensen moeten dat laten zien, door individuen te bouwen die anders zijn dan anderen. Toch is het mogelijk voor elk individu om doelen te bereiken zonder conflict in de gemeenschap te bezorgen. Mensen hebben een gemeenschappelijk doel en zetten hun eigenheid daarvoor in. De gemeenschap is veelkleurig niet homogeen.<sup>107</sup> De verscheidenheid die Grenz hier aanstipt is op een bepaalde manier een vorm van differentiatie. Wederom is de differentiatie niet een instrument om mensen te laten groeien zoals Friedman het ziet, maar het is volgens Grenz een beschrijving van de veelkleurigheid van een gemeenschap.

Het karakter van God is liefde. De Geest leidt de gelovigen die 'in Christus' zijn tot elkaar en hun relatie wordt gekenmerkt door die liefde. Want alle gelovigen zijn door God gemaakt en hebben deel aan het nieuwe leven. De Geest geeft de liefde zodat mensen zich betrokken voelen op de gemeenschap, genieten van de vriendschap en verlangen naar echte verbinding met elkaar. De Geest leidt de gelovigen om in hun gemeenschap de liefde van God te laten zien. De Geest maakt dat de kerk de liefde van God laat zien, als beeld van God. De kerk is een gemeenschap van redding, te midden van gebrokenheid. De kerk is niet alleen de plek waar Christus zichtbaar wordt voor buitenstaanders, maar de kerk is de plek waar de goddelijke liefde die Jezus laat zien, zichtbaar wordt.<sup>108</sup>

Door deze waarde aan relaties binnen kerkgemeenschappen te leggen, wordt het gemeentegedin als systeem uitgediept en geeft het een diepere dimensie. Mensen zijn niet slechts schakels in het systeem, maar ze zijn beeld dragers van de Goddelijke liefde en vallen samen en differentiëren zich zoals Vader, Zoon en Geest dat doen. Vanuit liefde worden ze samengebracht en God is daarvan de oorsprong. Dit mensbeeld is anders dan dat van Friedman. Door de Geest en de liefde die intermenselijke relaties volgens Grenz bepalen, krijgen menselijke relaties een goddelijk karakter. En wordt de verhouding altijd gekleurd door liefde en het verlangen daarnaar. Bij Friedman zijn relaties psychologisch-systemisch bepaald. Mensen handelen vanuit innerlijke driften en bezitten wel of niet een bepaalde mate van zelfbewustzijn. Deze mate van zelfbewustzijn en zelfdifferentiatie is volgens Friedman de enige garantie voor succes en groei in relaties. Grenz laat tegenover Friedman een christelijk tegengeluid horen. Hij stelt dat Gods liefde relaties kleurt, dat de veelkleurigheid van mensen uitnodigt tot differentiatie en laat zien hoe Gods Geest werkt.

### 3. 2. 4 Systeemdenken bijbels gefundeerd

Ronald Richardson is net als Edwin Friedman een leerling van Murray Bowen. Hij is predikant en gezinstherapeut en past net als Friedman de systeemtheorie toe op kerken. Hij komt uit Canada. Richardson past de systeemtheorie expliciet christelijk toe en verwijst naar de Schriften. De termen die Richardson gebruikt zijn vergelijkbaar en komen overeen met Friedman. Toch wordt Friedman nergens expliciet genoemd. Volgens Richardson is het voor het leiderschap van belang dat een voorganger eerst het emotionele systeem observeert. Hiervoor is het van belang om niet te snel naar de waarom vragen te gaan, maar eerst de feiten in kaart te brengen.<sup>109</sup>

Richardson stelt dat angstige bezorgdheid, individueel of collectief een invloedrijke kracht in de gemeente is. Leidinggevende figuren in kerken kunnen de spanning in een systeem af of toe

---

<sup>107</sup> Grenz, *The Social God*, 333.

<sup>108</sup> Grenz, *The Social God*, 335.

<sup>109</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente. Bijdragen aan het 'gezin' dat gemeente heet.* (Gorinchem: Ekklesia, 2002), 39.

laten nemen. Goede leiders kunnen vanuit een rustige, ontspannen sfeer helpen met opties doordenken en een rationeel, goed uitvoerbaar plan uitdenken. Deze leiders kunnen hun eigen angstige bezorgdheid beheersen en houden goed contact met andere (angstige) sleutelfiguren.<sup>110</sup> Richardson gebruikt de term angstige-bezorgdheid op dezelfde manier als Edwin Friedman deze gebruikt.

Tussen mensen is altijd de spanning tussen saamhorigheid en individualiteit. God heeft mensen divers geschapen en daarnaast zijn we bedoeld voor gemeenschap. In kerken gaat hierbij nogal eens wat mis. Dit zou aan de zonde te wijten kunnen zijn, maar Richardson stelt dat de systeemtheorie nog andere redenen geeft.<sup>111</sup> Aan de ene kant heeft de mens krachten nodig die energie geven en die saamhorigheid bevorderen, aan de andere kant willen mensen ook eigenheid ontwikkelen, een eigen visie op wat er gebeurt. Een mens wordt op dat gebied uiteen getrokken en dat kan ook spanningen geven in kerken. Hierbij biedt Richardson dus een theologische toevoeging. De dingen die mis kunnen gaan in kerken, kunnen aan zonde gewijd worden. Maar niet alleen zonde, ook de spanning tussen saamhorigheid en eigenheid kan problemen in kerken geven.

Richardson stelt dat Gods liefde een uiting is van een verlangen naar eenheid en tegelijkertijd is individualiteit een essentieel deel van in verbondenheid kunnen leven. Jezus heeft de tijd genomen om zijn eigenheid te ontwikkelen, door als twaalfjarige in de tempel zijn eigen plan te trekken en in de woestijn, zijn moeiten onder ogen te komen.<sup>112</sup>

Als christen gelooft men dat het leven van buiten gegeven wordt. Gods Geest geeft voortdurend leven en energie. Wanneer een kerk een gesloten emotioneel systeem is, is het moeilijker om ons leven door de Geest te laten vernieuwen. Richardson zegt dat hoe rijper en zelfverzekerder een leider van een gemeente is, hoe vrijer en flexibeler ze hun Heer kunnen volgen. Missie is een van de deelgebieden van kerkzijn die een hoge mate van flexibiliteit verlangt. Daarnaast zegt de mate van afstand of nabijheid iets over de relaties tussen gemeenteleden.

Richardson beschrijft veelal vergelijkbaar met Friedman hoe de systeemtheorie vorm krijgt in kerken. Richardson koppelt de systeemtheorie echter expliciet aan de bijbel en het christelijk geloof. De boodschap van zijn boek: je zult beter leidinggeven, wanneer je meer jezelf wordt. Ieder lid van het Lichaam van Christus wordt een leider door zoveel mogelijk zichzelf te worden, door zich te gaan onderscheiden tot waarvoor hij of zij gemaakt is.<sup>113</sup> Je wordt jezelf in Christus door te delen in zijn liefde, maar ook de tijd te nemen om je eigen individualiteit te ontwikkelen.

Egoïstisch leiderschap probeert de gemeente zoals de leider te maken. Wanneer een voorganger daarop uit is, dan is er geen respect voor de persoonlijkheid en eigenheid van andere mensen. Jezus, Paulus en Petrus onderscheiden zich in de Bijbel door zich sterk op hun eigen keuzes te richten en niet zozeer op die van anderen. Ze waren heel duidelijk over hun roeping, hun identiteit, hun boodschap en hun opdracht.<sup>114</sup> Zelfdifferentiatie is een oefening in nederigheid, maar ook in wijsheid.<sup>115</sup> De Bijbelse koppeling die Richardson geeft is een waardevolle toevoeging op het werk van Friedman. De systeemtheorie krijgt bij Richardson meer kleur en ligt in het verlengde van een christelijk wereldbeeld dat door God geleid en door de

---

<sup>110</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente*, 53.

<sup>111</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente*, 58.

<sup>112</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente*, 63.

<sup>113</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente*, 176.

<sup>114</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente*, 182.

<sup>115</sup> Richardson, *Werken aan een gezonde gemeente*, 187.

Geest vernieuwd wordt. Je identiteit in Christus vinden, wordt daarmee een essentieel onderdeel van zelfdifferentiatie. Dit is dus anders dan het antropologische en psychologische mensbeeld van Friedman.

### 3. 2. 5 Verandering door resonance met God

Theoloog Andrew Root is een Amerikaans hoogleraar aan het Luthers Seminarie in St. Paul (Minnesota). Hij schrijft veel theologische boeken. Root ziet dat veel kerken de drang hebben om relevant te zijn en mee te gaan met de tendens van de tijd. Volgens hem accelereert de samenleving en vervreemdt dat mensen van wie ze zijn en hoe de kerk hoort te zijn, met als gevolg dat de kerken moe zijn van het proberen bij te blijven en ‘depressief’ aanvoelen.<sup>116</sup> Root haalt Friedman in zijn werk niet aan, maar schets wel vergelijkbaar met Friedman hoe de huidige tijd eruitziet. Root noemt het geen angstige bezorgdheid maar beschrijft wel angst en afvlakking die plaatsvinden. Dat mensen geneigd zijn om grip te willen houden op de tijd en daarom efficiënter dingen willen aanpakken. Dit sluit nauw aan bij de *treadmill* gedachte van Friedman. Hoe mensen geneigd zijn om meer en meer kennis te verzamelen om zo grip te kunnen krijgen op alle veranderingen.

Root erkent dat er angst heerst in de samenleving, hij duidt het echter niet negatief. De werkelijke crisis die een kerk heeft is een ontmoeting met de levende God.<sup>117</sup> Daarin komt alles aan het licht. Root stelt dat kerken die crisis aan moeten gaan met alle gevoelens die daarbij horen. Doen kerken dat niet, dan gaan ze proberen zelf de problemen op te lossen. Terwijl dat hetgeen is dat Christus doet. Pijn, crises en angst kunnen dus plekken zijn waar een mens God kan ontmoeten. Dat moeten we niet uit de weg gaan, maar juist gebruiken. Root neemt een andere afslag dan Friedman. Edwin Friedman stelt dat angst onder andere een systemische reactie is, dat je het moet uithouden en moet proberen je er niet door te laten beheersen. Root zegt ook dat je angst moet uithouden, maar volgens Root hoeft je geen strijd met angst of crises aan te gaan. Juist daar is ruimte om God te ontmoeten en geloof te vinden.

Het is volgens Root een illusie om te denken dat het helpt om meer tijd te maken, wanneer een kerk het idee heeft te weinig tijd te hebben. Door te stoppen en rustig aan te doen, distantiëren mensen zich juist van de kerk. De conclusie van Root is dat men niet meer tijd nodig heeft, maar ‘vollere’ tijd. Mensen hebben het nodig om zich verbonden te voelen met het leven en het belang van het leven te ervaren. Hierin kan het christelijk geloof een belangrijke rol spelen. In de ontmoeting met de levende God, kan weer leven in de gemeenschap komen.<sup>118</sup>

Root schetst een kerkelijk klimaat waarbij resonance centraal staat. Hiermee bedoelt hij dat mensen zich verbonden weten met de wereld om zich heen, ermee resoneren. Dit is een lichamenlijk gevoel dat in contact met God of met vrienden gevoeld kan worden. Het vraagt dus om echt in contact te komen met Christus en mensen. Dat geeft vreugde. Hierbij stelt Root dat volwassenen resonance vooral van kinderen kunnen leren.<sup>119</sup> Root heeft de gemeenschap als geheel op het oog en betreft de kinderen er nadrukkelijk bij. Dat Root een bijdrage en levenswijsheid van kinderen verwacht is anders dan wat Friedman zegt. Friedman heeft meer de nadruk op volwassenheid en groei in zelfbewustzijn en zelfdefinitie. Dat is iets wat kinderen

---

<sup>116</sup> Andrew Root, *The Congregation in a Secular Age. Keeping Sacred Time against the Speed of Modern Life.* (Grand Rapids: Baker Academic, 2021), 184.

<sup>117</sup> Andrew Root en Blair Bertrand, *Wachten op God. Vanuit geloof en geduld bouwen aan je gemeente.* (Utrecht: KokBoekencentrum, 2024), 94.

<sup>118</sup> Root, *The Congregation*, 210.

<sup>119</sup> Root, *The Congregation*, 221.

vanzelf meer krijgen als ze groter worden, maar Friedman stelt zeker niet dat kinderen zich op een goede manier differentiëren.

In de ontmoeting met Christus kunnen mensen volgens Root resonance ervaren en dat zorgt ervoor de gemeenschap vreugde ervaart in contact met elkaar, Jezus' volgelingen.<sup>120</sup> Hiervoor moet je jezelf nederig opstellen, zoals een kind. Daarnaast zit in het welkom heten van een kind, de vraag om hulp. Het worden als een kind geeft dus nederigheid en afhankelijkheid van anderen.<sup>121</sup> Daardoor kan je de verbondenheid met alle vezels van je lichaam en wezen ervaren. Root stelt dat dit de remedie is tegen een opgejaagd leven, waarbij je het idee hebt steeds achter de feiten aan te lopen. Root ziet vergelijkbaar met Friedman dat mensen zich focussen op het consumeren van informatie en daarbij het leven zelf vergeten.

Kerkvernieuwing is bij Root een zoektocht naar verbinding met God en dat ervaren. De mens hoeft hier niet zo gek veel voor te doen, behalve als een kind worden en zich afhankelijk weten van God en daar vreugde in ervaren. Dat kan gebeuren in crises, angst en in kerken waarin van alles mis lijkt te gaan. De manier waarop Root verandering ziet is dus als van God gegeven en vanuit een verandering van de innerlijke gezindheid. Een mens moet juist wachten op de ontmoeting met God en verandering van Hem verwachten. Friedman stelt dat mensen zich actief moeten inspannen om zichzelf te differentiëren om zo groei te creëren.

### 3. 2. 6 Zelfbewuste zelfbeheersing van de leider

Peter Steinke (1938-2020) was eveneens geïnspireerd door het werk van Murray Bowen. Hij schrijft over dezelfde fenomenen uit de systeemtheorie als Friedman en Richardson. Hij is een Lutherse voorganger, psycholoog en onderwijzer. Bovendien gebruikt Steinke regelmatig inzichten uit het werk van Friedman. Steinke neemt de systeemtheorie als uitgangspunt en past deze toe op leiderschap. Daarnaast doet Steinke dit vanuit christelijk oogpunt. Hij gelooft dat mensen naar het beeld van God geschapen zijn en dat in het liefhebben van God en de ander, wij Gods beeld laten zien.<sup>122</sup> Dit mensbeeld is een ander uitgangspunt dan het uitgangspunt dat Friedman heeft in zijn benadering van de systeemtheorie.

Volgens Steinke is het van belang dat een leider het vermogen bezit om volledig bewust controle te hebben over zijn of haar reacties en functioneren, dit heeft volgens hem een positief effect op de groep.<sup>123</sup> Differentiatie heeft volgens Steinke te maken met balanceren tussen een eigen positie innemen en gezamenlijk ergens voor gaan. De balans tussen beide vinden is erg lastig en het gevaar is om je in die zoektocht te laten leiden door angst. Angst kan gemakkelijk naar binnen sluipen zowel in het systeem als in haar leider. Hierbij is het van belang om uit te kunnen zoomen en helder na te denken over de situatie die gaande is.<sup>124</sup> De bewustwording van het eigen gedrag en de gevoelens van de voorganger zelf heeft bij Steinke de nadruk. Het is een manier van aanwezig zijn, die nooit helemaal realiteit is. Eigenschappen die volgens Steinke hierbij horen zijn:

- Beheers je eigen natuurlijke reacties.
- Gebruik kennis om impulsen te onderdrukken en beheers jezelf.

---

<sup>120</sup> Root, *The Congregation*, 258

<sup>121</sup> Root, *The Congregation*, 260-264.

<sup>122</sup> Peter Steinke, *Congregational Leadership in Anxious Times: Being Calm and Courageous No Matter What*. (London: Rowman & Littlefield, 2006), 8.

<sup>123</sup> Steinke, *Congregational Leadership*, 12.

<sup>124</sup> Steinke, *Congregational Leadership*, 27-30.

- Blijf rustig, zodat je kan reflecteren en in gesprek kan gaan.
- Neem waar wat er gebeurt, met name in jezelf.
- Tolereer een hoge mate van onzekerheid, frustratie en pijn.
- Houdt duidelijk een richting voor ogen.<sup>125</sup>

Deze zelfbewuste houding is dus volgens Steinke nooit helemaal realiteit, maar een leider moet wel naar de houding streven. Dit is vergelijkbaar met hoe Friedman stelt dat zelfdifferentiatie nooit helemaal realiteit is, maar dat er wel naar moet worden gestreefd. Het verschil tussen zelfdifferentiatie en zelfbewustzijn zit met name in de relatie tot anderen. Zelfdifferentiatie gaat over jezelf positioneren tegenover anderen, verbonden blijven en spanning uithouden. Zelfbewustzijn gaat over reflectie, je eigen handelen waarnemen en een persoonlijke zoektocht.

Daarnaast schrijft Steinke over het belang van grenzen. Grenzen geven een identiteit, deze geven aan waar de ene mens stopt en de andere mens begint. Er kan ook alleen contact zijn tussen twee afgebakende mensen. Grenzen geven bescherming, ze bieden een veilige omgeving om in te functioneren. Peter Steinke vergelijkt het met cellen. Een belangrijk inzicht is dat cellen gedifferentieerd elkaar opzoeken en samen functioneren. Wanneer cellen alleen aan zichzelf denken en de anderen afstoten, lijken het op kwaadaardige cellen. Zij maken het systeem kapot.<sup>126</sup> In het werk van Steinke merk je sterk dat hij in dezelfde school als Friedman staat, door dezelfde termen en fenomenen te beschrijven.

Het predikantschap is gegrond in Gods genade. In Christus is de voorganger niet langer een slaaf van angst. Wanneer een voorganger zichzelf kent als een kind van God, dan kan de voorganger dienen in liefde.<sup>127</sup> Dit persoonlijke heil werkt bevrijdend voor een voorganger en vanuit deze vrije houding kan hij of zij het werk op een goede manier doen. De genade is bij Steinke persoonlijk en geeft een individu de ruimte om te groeien in het zijn van kind van God. Bij Steinke zie je voornamelijk de focus naar binnen toe, waar Friedman meer zegt over de verhouding tussen leider en anderen.

### 3. 2. 7 Wakker leiderschap

Jack Barentsen is Praktisch Theoloog aan de ETF in Leuven en Oeds Blok is theoloog, coach, docent en pionier. Samen hebben Barentsen en Blok het boek *Wakker in Gods wereld* geschreven waarin ze stellen dat het in de huidige tijd van belang is om 'wakker' te zijn. Hiermee bedoelen ze om de ogen open te hebben voor wat in de werkelijkheid zich aandient, daar wat mee te doen en daarin zelfbewust te opereren. In de complexe werkelijkheid waarin kerken in de 21<sup>e</sup> eeuw leven is het volgens hen van belang om te schipperen tussen werkelijkheid en ideaal. Het is een flexibel en fijngevoelig leven met idealen in je eigen context die je gegeven is, maar die je ook zelf kunt kiezen. Het gaat om een gelovig optreden, dat vraagt veel zelfbewustzijn, zelfreflectie en doorzettingsvermogen. Het vraagt een wakkere pionier die getrouw oefent om zowel een hoopvolle visie als barmhartige betrokkenheid bij elkaar te houden in een spannende, existentiële dialoog.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Steinke, *Congregational Leadership*, 34.

<sup>126</sup> Steinke, *Congregational Leadership*, 74.

<sup>127</sup> Steinke, *Congregational Leadership*, 121.

<sup>128</sup> Jack Barentsen en Oeds Blok, *Wakker in Gods Wereld. Kerk-zijn in de 21<sup>e</sup> eeuw*. (Amersfoort: Buijten & Schipperheijn Motief, 2024), 17.

Vergelijkbaar met Friedman leggen Barentsen en Blok de verbinding met de samenleving. Het is van belang om deze in de huidige tijd te observeren en daarop in te spelen en de kennis daaruit te gebruiken. Dat doet Friedman ook wanneer hij stelt dat de samenleving beheerst wordt door angst, met de gevolgen die dat heeft.

Barentsen en Blok benadrukken het belang van vertrouwen. In relaties en interactie is vertrouwen essentieel, maar ook spannend. Omdat kwetsuren op de loer liggen. Vertrouwen is meer nodig naarmate de onzekerheid toeneemt en wanneer de noodzaak van samenwerking toeneemt. Wanneer mensen vertrouwen hebben en geven wordt de groei naar volwassenheid van gemeenteleden bevorderd. Mensen groeien door het vertrouwen dat hun wordt geschonken. Het risico hierbij is, dat vertrouwen samen kan gaan met angst en de mogelijkheid dat het 'mis' gaat. Maar in het licht van Gods missie is het soms de weg die de kerk moet gaan.<sup>129</sup>

Waar Friedman stelt dat temidden van angstige-bezorgdheid een leider zichzelf moet differentiëren en de spanning moet leren uithouden, noemen Barentsen en Blok vertrouwen. Vertrouwen op een goede afloop, vertrouwen op God die door de situatie werkt. Vertrouwen is een manier om met de spanning om te gaan, die minder redding van je eigen zelfdifferentiatie verwacht, maar meer van buiten. Er zit een handreiking in naar de mensen om je heen. Barentsen en Blok stellen bovendien dat mensen groeien doordat je ze vertrouwen geeft. Aan de ene kant is het vertrouwen geven een vorm van niet-angstige aanwezigheid en dus van verbondenheid in zelfdifferentiatie. Aan de andere kant is het vertrouwen van Barentsen en Blok vanuit afhankelijkheid van God en vertrouwen op Gods voorzienigheid. bespeur ik een duidelijk verschil met Friedman. Friedman benadrukt de leider zelf en het vermogen van hem of haar om de situatie te veranderen. Hierbij kan isolatie plaatsvinden en bestaat het gevaar dat een enkele leider erg veel macht krijgt. Want de mate van succes van de verandering, hangt dan samen met het vermogen tot zelfdifferentiatie van de leider.

Leiderschap heeft verschillende componenten schrijven Barentsen en Blok. Een belangrijk onderdeel is sensemaking; dat betekent dat we uit de overweldigende wirwar van ervaringen, gevoelens en gebeurtenissen een samenhangend verhaal samenstellen. Een kerk heeft zo'n verhaal. Het verhaal vertelt de gemeenschap wie zij is. Het verhaal is gezamenlijk geconstrueerd, dat betekent dat diverse mensen hun invloed erop uitoefenen.<sup>130</sup> Daarnaast is het belangrijk om als kerkgemeenschap je identiteit en roeping helder te hebben. De gemeente staat in een specifieke context, hoe is God hier aan het werk en wat vraagt God van deze gemeenschap?<sup>131</sup> Leiderschap is relationeel en wordt theologisch verbonden aan de drie-eenheid. Door te delen in elkaars leven vindt het werk van de Geest plaats.<sup>132</sup> Dit is iets wat we ook bij andere theologen naar voren zagen komen.

Leiderschap vraagt volgens Barentsen en Blok ontmoeting, luisteren en gastvrijheid. Maar leiderschap kent ook weerbarstige kanten: omgaan met kritiek, tegenspraak en zelfsabotage. Het is van belang om mensen de mogelijkheid te geven om tegenspraak te organiseren. Op die manier kunnen mensen hun eigen stem laten horen en inzichten delen.<sup>133</sup> Barentsen en Blok stellen dus dat leiderschap groeit door zelf weerstand en kritiek te beluisteren en aan te

---

<sup>129</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 62-63.

<sup>130</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 282.

<sup>131</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 285.

<sup>132</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 294.

<sup>133</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 306.

moedigen. Zij noemen wel de term sabotage, maar daarbij doelen ze op ruimte maken voor kritiek. Dat is een andere houding dan de sabotage waar Friedman over schrijft. Bij Friedman is weerstand een teken dat de leider goed bezig is en vooral door moet gaan met wat hij of zij aan het doen is. De weerstand komt dan ook op uit het systeem zelf. Barentsen en Blok organiseren een feedback moment, waarop mensen hun weerstand en kritiek kunnen uiten.

Missionair leiderschap gaat bij Barentsen en Blok niet zozeer om bepaalde taken of vaardigheden, maar om de manier van aanwezig zijn in de gemeenschap en de wereld. Alleen een leider die wakker is kan dat. Hierbij halen Barentsen en Blok Edwin Friedmans zelfdifferentiatie aan als voorbeeld.<sup>134</sup> Ze stellen dat Friedman oproept om verbonden te blijven met de gemeenschap en niet-angstig en niet-reactief aanwezig te zijn. Doordat leiders zich niet laten meeslepen door de emoties van een gemeente en niet op zoek gaan naar een snelle oplossing, kunnen ze de gemeente stimuleren om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Leiders moeten hun eigen leerproces en dat van de gemeente leren onderscheiden.

Daarnaast achten ze het belangrijk om moedig te zijn en buiten de comfortzone te gaan. Het leiderschap wortelt in diepe verbondenheid met Christus en zijn verzoeningswerk. Dat geeft hoop en moed.<sup>135</sup> Barentsen en Blok waarderen dus de zelfdifferentiatie waar Friedman voor pleit. Het helpt een leider om wakker te zijn en op een heilzame manier aanwezig te zijn in de wereld. Hierbij ligt in beide werken de focus niet op taken of vaardigheden maar om een innerlijke houding en manier van optreden. Vanuit christelijk oogpunt is het logisch dat dit aanwezig zijn in de wereld gebeurt vanuit een diepe verbondenheid met Christus. Hij is het immers die met zijn Geest mensen inspireert en beweegt.

### 3.3 Receptie Friedman binnen praktische-theologie

Wat opvalt is dat elk van de in 3.2 aangehaalde auteurs aansluit bij de thematieken van Edwin Friedman. Stoppels, Steinke en Barentsen en Blok noemen de naam van Friedman specifiek en verwijzen daarbij naar een van de volgende termen; zelfdifferentiatie, niet-angstige-bezorgdheid of emotionele driehoeken. Hieruit kan opgemaakt worden dat de systeemtheorie die volgens Friedman ook opgaat voor kerken en synagogen, zijn ingang heeft gevonden in praktisch-theologisch gedachtegoed. Daarnaast noemen Savage en Boyd-Macmillan de systeemtheorie in bredere zin. Praktisch theologen noemen dus, al dan niet expliciet, processen of concepten die leidend zijn in de systeemtheorie. Dit betekent dat deze processen of concepten in het denken over gemeenschappen en leiderschap ingeslopen zijn. Grenz en Root hebben een andere invalshoek en sluiten niet expliciet aan bij de systeemtheorie. Zij schrijven over onderlinge verbondenheid en gemeenschap en snijden daarmee fenomenen aan die ook in de systeemtheorie aan de orde komen.

In deze paragraaf zal aan de hand van de belangrijkste kernpunten van het gedachtegoed van Friedman het theologische gesprek plaatsvinden tussen de concepten van Friedman en de interpretaties hiervan door e besproken theologen.

#### *De gemeente als systeem*

Het revolutionaire van het systeemdenken in de vorige eeuw is in de huidige tijd minder baanbrekend. Dit kan komen doordat de begrippen in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw veelvuldig gebruikt zijn in leiderschapstheorieën en Amerikaanse gemeenteopbouw. Langzaam

---

<sup>134</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 308.

<sup>135</sup> Barentsen en Blok, *Wakker*, 309.

is dit overgewaaid naar Nederland en zijn de ideeën vanzelfsprekender geworden. Sake Stoppels gebruikt Friedman expliciet in zijn werk en benadrukt het belang van naar het gehele systeem kijken en naar de weerstanden die opkomen.

Richardson en Steinke zijn eveneens expliciet beïnvloed door de systeemtheorie en dat is in hun werken te merken. Zij benaderen vergelijkbaar met Edwin Friedman het belang van zelfdifferentiatie in angstige systemen. Wat anders is dat Richardson en Steinke de begrippen expliciet koppelen aan de Bijbel en het christelijke gedachtegoed.

Met name Sake Stoppels, Steinke en Richardson zien dat in en benaderen een kerkelijke gemeente als gezin. Kennis van wetmatigheden en inzichten uit de systeemtheorie gebruiken zij om een gemeente en haar leden te doorgronden. Wat gebeurt er precies en hoe liggen de verhoudingen?

Wat opvalt is dat alle auteurs de gemeente als meer zien dan een gezin of systeem. De gemeente is het Lichaam van Christus, vertegenwoordiging van het Koninkrijk van God op aarde. Een gemeenschap van gelovigen die in navolging van Christus leeft. Het doel van een gemeente is niet om een zo hoog mogelijke staat van zelfdifferentiatie te bereiken, dat is waar Friedman op lijkt te doelen. Maar het doel van een gemeente is om God te loven en te dienen. Om in dienst van Hem de wereld op het oog te hebben en te groeien in navolging van Christus

De aard van een kerkelijke gemeente is anders dan die van een willekeurige andere groep. Inzichten uit de systeemtheorie kunnen op psychologisch vlak waardevol zijn en helpen om een gemeenschap te duiden en te zien welke krachten en dynamieken werkzaam zijn. De inzichten kunnen ook helpen om het leiderschap te verbeteren. Maar in wezen is een christelijke geloofsgemeenschap anders. Dat is de grootste kritiek die uit de theologische literatuur kan worden opgemaakt. Friedman maakt de kerk te plat, reduceert haar tot een groep mensen en maakt de leider bijna tot Messias. Zo werkt een christelijke kerk niet.

Zijn we in deze scriptie dan niet appels met peren aan het vergelijken? Nee, Friedman beschrijft hoe bouwstenen van gemeenschappen samen functioneren. Hij geeft een psychologische kijk op hoe de verschillende lidmaten van het Lichaam van Christus in onderlinge verhouding staan. Bovendien heeft hij oog voor de menselijke kant van de kerk. Hoe relaties onder spanning komen te staan en hoe mensen tegenkracht geven aan het leiderschap. Hoe mensen soms ook van de eigenlijke zaak weg bewegen en zich laten leiden door angst

Het vervolg van deze paragraaf gaat dieper in op de inzichten van Friedman zet daar theologische stemmen die daar wat over zeggen tegenover.

### *Leiderschap door zelfdifferentiatie*

Het grote kernpunt van Friedman is dat leiderschap getoond wordt wanneer een leider in staat is om zichzelf te differentiëren van de mensen waaraan hij of zij leidinggeeft en toch met hen verbonden blijft. Zelfdifferentiatie is daarbij een standvastige houding aannemen die verantwoordelijkheid neemt voor het eigen aandeel en niet meegaat in verwachtingen van de mensen aan wie leidinggegeven wordt. Bijna elke theologische auteur schrijft over differentiatie, maar daarbij bedoelt niet iedereen precies hetzelfde als Friedman.

Zo schrijft Sake Stoppels over de vrijheid waarmee een voorganger verbindingen met de gemeenschap aangaat. Met vrijheid bedoelt Stoppels dat een voorganger zich niet laat gijzelen door verwachtingen en wensen van de gemeenteleden. Een voorganger kan zelf kiezen of hij of zij meegaat met deze verwachtingen of niet. Stoppels voegt vanuit het christelijk perspectief

een waardevol element aan zelfdifferentiatie toe. Hij stelt dat het evangelie de oorzaak is dat leiders in vrijheid met de verwachtingen en wensen van gemeenteleden om kunnen gaan. Door je te laten vormen door het evangelie, maakt Gods Geest je vrij en bij machte om jezelf te differentiëren. Zo maakt God mensen vrij en in staat om leiding te geven.

Savage en Boyd-Macmillan noemen nergens de term zelfdifferentiatie. Zij noemen de mate waarin een mens zich vrij, zelfstandig en vanuit een eigen identiteit kan positioneren geestelijke volwassenheid. Hoe meer een mens zichzelf in het licht van Gods evangelie leert begrijpen, hoe volwassener in geloof hij of zij is. Savage en Boyd-Macmillan stellen dat deze volwassenheid ontstaan is door strijd en lijden heen. Een mens wordt gevormd en dat is kan een pijnlijk proces zijn. Door schade en schande worden mensen meer en meer door God gegrepen en worden ze geestelijk volwassen. Ik vind dat zelfdifferentiatie en jezelf leren definiëren vanuit het evangelie (geestelijke volwassenheid) vergelijkbaar is. Het is een christelijke term om te duiden wat bij zelfdefinitie bedoeld wordt. Savage en Boyd-Macmillan brengen met hun begrip van geestelijke volwassenheid een spirituele duiding van zelfdifferentie aan. Daarom volg ik hun interpretatie.

Grenz schrijft met name over relaties en hoe relaties vanuit de liefde van God ontstaan en werken. Toch schrijft hij over differentiatie. Hij noemt het geen zelfdifferentiatie zoals Friedman, maar hij benadrukt dat mensen in verhoudingen van elkaar verschillen. Doordat mensen in relaties niet met elkaar samenvallen, maar differentiëren, kunnen ze over en weer liefde geven en ontvangen. Juist de verschillen tussen mensen, maakt dat wederkerigheid in een relatie zit. Grenz koppelt dat aan de triniteit, waarbij God, Zoon en Geest ook onderling verschillen en daardoor elkaar in liefde kunnen aanvullen. Zoals Vader, Zoon en Geest onderling verschillen en eigenheid hebben en eigen inbreng, zo hebben individuen in een gemeenschap ook hun eigen waarde. Differentiatie van elkaar is daarbij noodzakelijk, want in het veelkleurige geheel van mensen kan de gemeenschap hetzelfde doel nastreven, aldus Grenz.

Ronald W. Richardson bedoelt met zelfdifferentiatie hetzelfde als Friedman ermee bedoelt. Het is essentieel voor een leider om zichzelf te differentiëren en zo het systeem gezond te houden en het systeem uit te dagen om zich ook te differentiëren. Richardson zegt echter meer over zelfdifferentiatie. In de kerk komt het namelijk niet uit mensen, maar uit God. Gods Geest geeft mensen leven en energie. Richardson stelt dat een kerk geen gesloten systeem kan zijn, want de Geest breekt naar buiten toe. Hoe zelfverzekerder en rijper de voorganger volgens hem is, hoe meer flexibel en vrij hij of zij met uitdagingen kan omgaan. De liefde voor God en de gemeente kan een leider ook over de drempel helpen om zichzelf te differentiëren. Richardson zegt dat zelfdifferentiatie mede ontstaat doordat mensen hun roeping verstaan. Wanneer christenen hun identiteit in Christus ontdekken en uit de doeken doen wat Christus van hen verlangt, kunnen ze zich vanuit die roeping differentiëren.

Vergelijkbaar met de houding van Richardson is Peter Steinke. Beide koppelen ze de systeemtheorie vergelijkbaar met Friedman aan geloofsgemeenschappen. Steinke koppelt de systeemtheorie net als Richardson ook aan het christelijk geloof. Op het gebied van zelfdifferentiatie verschillen ze echter in perspectief. Steinke benadrukt zelfbewustzijn als eigenschap van zelfdifferentiatie. Volgens hem moet een voorganger in zichzelf keren en zijn of haar eigen binnenwereld ontdekken. Daarnaast moet een voorganger zich leren beheersen en vanuit bedachtzaamheid en controle handelen. Dit is net een andere nuance dan Friedman legt. Friedman is meer op het intermenselijke contact gericht. Volgens Steinke heeft de zelfbewuste houding te maken met spiritualiteit. Wanneer een leider zich in Christus als kind van God leert zien en van genade leeft, kan hij of zij vrij van angst met anderen en zichzelf omgaan.

Ten slotte halen Barentsen en Blok de zelfdifferentiatie van Friedman aan als voorbeeld. De manier waarop een voorganger aanwezig is in een gemeenschap is volgens hen invloedrijker dan vaardigheden of kennis. Ze stellen dat zelfdifferentiatie dus een houding van aanwezigheid typeert. Leiderschap is volgens hen een balanceren tussen het uitdragen van een hoopvolle visie en barmhartig betrokken zijn. Ik interpreteer het als een variant op 'je eigen positie innemen en verbonden blijven', zoals Friedman zelfdifferentiatie beschrijft. Blok en Barentsen grijpen hierbij terug op vertrouwen. Ze stellen dat een leider zijn of haar vertrouwen op God moet stellen, maar ook vertrouwen moet geven aan degenen aan wie leidinggegeven wordt. Zelfdifferentiatie heeft bij hen dus ook te maken met de moed om dingen uit handen te geven.

Dit alles in ogenschouw nemend, kan gesteld worden dat de theologen het belang van zelfdifferentiatie inzien. Ze benadrukken hoe belangrijk het is om jezelf te kennen en verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen daden. Toch valt theologisch gezien een groot verschil met Friedman op. De theologen stellen dat een mens in zijn of haar spiritualiteit en afhankelijkheid van Christus bestaat. Zelfdifferentiatie is iets wat gebeurt vanuit een roeping, gedreven door de Geest. Bovendien hangt succes van leiderschap niet af van de mate waarop een voorganger in staat is zich te differentiëren, zoals Friedman suggereert. In geloof maakt Gods liefde mensen in staat zich niet door angst te laten beheersen en spoort Hij mensen aan om verbonden te raken met de omgeving. Het begint dus bij God. Gods zet aan en vormt mensen tot een unieke identiteit. God geeft liefde en bevrijding om in ontspannenheid met mensen om te gaan.

### Angst

Edwin Friedman stelt dat in veel systemen angst een grote factor speelt. Veel mensen reageren vanuit angst op verandering en in de samenleving ziet Friedman een hoge mate angstige bezorgdheid. Daarmee bedoelt hij dat mensen ten koste van hun eigenheid zich richten op saamhorigheid en dat men reactief handelt en paniek zaait onderling. Verder zijn mensen geneigd om zich te focussen op informatie en kennis vergaren. Het idee is dat men pas iets zinnigs kan zeggen, wanneer men alles begrijpt. Friedman stelt dat een leider moet proberen vol te houden om niet-angstig-bezorgd aanwezig te zijn binnen het systeem. Wanneer een leider dat volhoudt en de spanning die het oplevert uithoudt, heeft zijn of haar aanwezigheid een positief effect het systeem.

Richardson en Steinke beschrijven deze angstige-bezorgdheid op dezelfde manier als Friedman het doet. Ze stellen dat mensen geneigd zijn om zich te laten leiden door angst en dat angst hun dagelijks functioneren beïnvloed. Beide theologen stellen dat het gezond voor een systeem is wanneer een leider in staat is om uit te zoomen en ontspannen en rationeel de angst van een systeem tegemoet te treden. Steinke noemt in dit kader de genade van God. Door Gods genade zijn voorgangers in Christus geen slaaf meer van angst.

De gevolgen van angst in een systeem zoals Friedman die beschrijft, worden eveneens door Andrew Root opgemerkt. Hij stelt dat mensen in een steeds sneller gaande samenleving leven en dat de maatschappij mensen steeds het gevoel geeft achter te lopen. Dat levert stress en spanning op en maakt mensen angstig. Root zegt dat dit mensen en kerken een depressief gevoel geeft en ervoor zorgt dat mensen zich niet meer verbonden voelen met anderen, God en zichzelf. Een verschil is dat Friedman zegt dat mensen de angst moeten leren beheersen en proberen om er niet in mee te gaan. Terwijl Root juist pleit om het leven aan God te verbinden en te wachten op wat God gaat doen en laat zien. Root verwacht het van God en Friedman meer van de leider zelf.

Vergelijkbaar met Root stellen Barentsen en Blok dat in tijden van angst leiders juist moeten vertrouwen. Ze moeten vertrouwen op God en vertrouwen geven aan anderen. Dat neemt de angst niet weg of biedt geen manier om de angst te beheersen. Het roept juist op om los te laten en het over te laten aan God en te vertrouwen dat Hij een weg weet temidden van angst.

Angst is iets heel menselijks en ieder mens komt ermee in aanraking. De theologen stellen dat leiders juist door Christus liefde vrij kunnen komen van angst en op een ontspannen manier leiding kunnen geven. Hierbij is het van belang dat een leider alles van God verwacht. God werkt of gaat werken en of de plannen slagen hangt niet af van angstige mensen.

### *Emotionele driehoeken en relaties in systemen*

Intermenselijke relaties hangen volgens Friedman samen aan emotionele driehoeken. Dat betekent dat mensen in een relatie, een derde partij erbij betrekken. Hierdoor kan spanning op de relatie komen te liggen. Friedman beschrijft deze dynamieken en de effecten daarvan binnen een systeem. Veel van de theologen die in dit hoofdstuk een stem krijgen, schrijven niet over emotionele driehoeken. Richardson en Steinke schrijven vergelijkbaar met Friedman over de invloed van driehoeken en verder noemen Savage en Boyd-Macmillan ook driehoeken. Ze stellen vergelijkbaar met Friedman dat mensen die minder volwassen zijn de neiging hebben om sneller conflict te maken en eerder driehoeken aangaan.

De andere theologen zeggen niets over driehoeken en over systemische onderlinge verhoudingen. Ze schrijven wel over relaties en God. Grenz schrijft met name over relaties. Hij stelt dat het relationele van mensen het beeld van God laat zien. Want God is een relationele God die als Vader, Zoon en Geest in liefde verbonden is. Een persoon is volgens Grenz altijd een persoon in relatie tot de ander en de liefde van God drijft mensen tot verbondenheid. De theologische correctie kan een gezonde uitwerking hebben op emotionele driehoeken, door deze te herstellen in directe verbondenheid, in plaats van manipulatie. Richardson en Steinke schrijven ook over de liefde die de basis is van christelijke relaties. Bovendien noemen Steinke, Barentsen en Blok ook de drie-eenheid in verband met menselijke relaties. Dit is anders dan Friedman die relaties vanuit evolutionair oogpunt bekijkt. De mens is bij elkaar in groepen en families, omdat het voordeel heeft in overlevingskansen.

Sake Stoppels wijdt in *Voor de Verandering* uit over leidinggeven in teamverband. Dat is iets wat eigen is aan kerken, omdat leiderschap gedeeld is in een kerkenraad. Vanuit die invalshoek is leidinggeven een relationeel gebeuren en staat een voorganger daarin niet op zichzelf.

De theologen schrijven niet veel over emotionele driehoeken, maar wel over christelijke relaties. Deze worden gekoppeld aan de drie-eenheid en de liefde die God heeft in relatie tot zichzelf en tot mensen.

### *Weerstanden en standvastigheid*

Volgens Friedman is een reactie van de gemeente op verandering en zelfdifferentiatie, dat de gemeente weerstand biedt en in sommige gevallen het leiderschap wil saboteren. Hij stelt dat het krachtig is wanneer een leider in staat is om de weerstand en spanning uit te houden en standvastig te blijven. De theologen uit de vorige paragraaf schrijven, op Steinke en Richardson na, niet over actief saboteren van de gemeente. Wel schrijft Stoppels over verzet. Hij koppelt dit aan het evangelie. Het evangelie is geen gladde boodschap, maar confronteert en leidt tot conflicten. Verzet hoort dus volgens Stoppels bij navolging van het evangelie. Het is volgens Stoppels dus geen systemische reactie op zelfdifferentiatie, zoals Friedman dat typeert. Verzet

en sabotage kan je mijns inziens wel vergelijken. Omdat verzet zoals Stoppels het ziet een reactie vanuit weerstand op het evangelie is.

Savage en Boyd-Macmillan schrijven over transformatie door de Geest. Ze schrijven niet expliciet over weerstanden in leiderschap, maar wel over moeilijkheden die optreden bij het volwassen worden. Je laten vormen door Gods Geest is pijnlijk en ongemakkelijk en het kost tijd. Dus net als Friedman stellen Savage en Boyd-Macmillan dat volwassen worden of jezelf differentiëren geen gemakkelijke weg is en dat het doorzettingsvermogen vraagt.

Grenz zegt wat vergelijkbaars. Hij stelt dat het vormen van je karakter in Christus je onderdeel maakt van het verhaal van kruis en opstanding. Lijden en afsterven hoort dus bij christen zijn. Het meelijden met Christus vraagt uithoudingsvermogen en is geen gemakkelijke weg.

Richardson stelt dat het ontwikkelen van je eigenheid gepaard gaat met de woestijn in trekken en je eigen moeiten onder ogen komen. Hierin komt ook spanning tussen je eigenheid en verbondenheid met anderen naar boven. Deze spanning zorgt er volgens Richardson ook voor dat in kerken dingen mis kunnen gaan. In de spanning kan gezondigd worden, maar het geeft ook ongemak.

Steinke schrijft over grenzen stellen en dat afbakening van je eigenheid en de ander kan helpen om gezonde relaties te vormen. Dit wordt pas spannend wanneer er mensen zijn die liever met een ander samenvallen of die alleen aan zichzelf denken. Zij functioneren als kwade cellen die slecht afgebakend zijn. Het is volgens Steinke dus van belang om standvastig te zijn in het bewaken van grenzen en het bewaren van je eigenheid. Ook wanneer anderen weerstand hebben of over je grenzen willen gaan.

Barentsen en Blok noemen ook de weerbarstige kant van leiderschap. Als leider moet je omgaan met kritiek, tegenspraak dulden en soms jezelf opzijzetten. Waar Friedman zegt dat zelfdifferentiatie weerstand oproept, zeggen Barentsen en Blok dat leiders weerstand moeten organiseren en tegengeluiden moeten opzoeken. Hierdoor kunnen mensen hun eigenheid laten horen en het leiderschap kan volgens hen ook groeien door kritiek. Een nederige houding ligt eraan ten grondslag. Standvastigheid en uithoudingsvermogen hebben leiders volgens Blok en Barentsen ook nodig. Leiders moeten uit hun comfortzone kunnen stappen en daar is moed en kracht voor nodig.

Niet elke theoloog schrijft dat leiders te maken krijgen met verzet en weerstand vanuit de mensen aan wie leiding wordt gegeven. Toch is leiderschap en christen zijn volgens de theologen wel gekoppeld aan lijden. Soms moeten moedige keuzes gemaakt worden, soms moet spanning uitgehouden worden.

### 3.4 Concluderend

Het gedachtegoed van Edwin Friedman heeft invloed gekregen in de praktische theologie. In deze paragraaf wordt het een en ander samengevat om een antwoord te geven op de tweede deelvraag:

*‘Hoe is het gedachtegoed van Edwin H. Friedman ontvangen in de praktisch-theologische theorievorming over leiderschap binnen kerkvernieuwingsprocessen?’*

De theologen erkennen sommige systemische waarheden. Ze zien de onderlinge verbondenheid van kerkgemeenschappen en hoe dat de relaties kleurt, maar ook hoe dat het leiderschap soms lastiger maakt. Ze schrijven over volwassenheid, positie-inname, maar ook

over weerstanden en doorzettingsvermogen als het niet makkelijk is. Dit zijn thema's die ook in het gedachtegoed van Friedman terugkomen.

Een deel van de theologen; Stoppels, Savage en Boyd-Macmillan, Richardson en Steinke zien ook het belang in van systemische kennis en hoe het voorgangers kan helpen om onderlinge patronen, verbanden en processen te zien. Ze zien het als een theorie die helpt om de werkelijkheid te beschouwen en in te zien, te analyseren en te reflecteren op wat er gebeurt en hoe gehandeld kan worden.

Hierbij valt op dat dat de theologen minder verwachten van de leider zelf. Friedman geeft de leider macht en stelt ook dat degene die invloed heeft, dat moet uitoefenen. Dat kan een gevoel van maakbaarheid oproepen. De theologen die vanuit de systeemtheorie opereren zijn veel minder stellig over invloed van een voorganger. Zij stellen dat God de gemeente leidt. Verder erkennen alle andere theologen ook dat het God is die geeft, handelt en dat de kerk een gemeenschap uit liefde en genade is. Afhankelijkheid van God, genade en liefde zijn begrippen die niet terugkomen bij Edwin Friedman.

Een heel aantal auteurs verbindt zelfdifferentiatie aan geestelijk volwassen worden of als gevolg van een diepe bevrijding van God. God plaatst mensen in de ruimte om vrij te handelen en met mensen om te gaan. Hij bevrijdt van angst. Dat maakt dat gebed en stille tijd een strategie wordt om jezelf te differentiëren. In de rust en in de stilte kan je van God bewegingsruimte krijgen en inzicht in hoe je moet omgaan met weerstanden, de koers van de gemeente en met je eigen positie.

Veel theologen kleuren de relaties in kerken en leiderschap vanuit de drie-eenheid en de balans die daarin bestaat tussen collectief en eigenheid. Ze erkennen dat daar een spanningsveld zit en dat zowel de eigenheid nodig is als de onderlinge verbondenheid. Daarnaast zien ze dat Gods liefde mensen aan elkaar bindt en ook mensen naar elkaar toedrijft. Het beeld van de liefhebbende God, is ook het beeld dat mensen in geloofsgemeenschappen dragen.

Een groei in zelfbewustzijn en reflectiviteit is daarnaast een thema in de kerkvernieuwingsliteratuur. Leaders dienen bewust te zijn van zichzelf en de invloed die ze hebben, maar ook van hun omgeving. Deze weg is een weg van groei in verbondenheid met God, jezelf en anderen en ondervindt weerstanden, pijn en moeiten onderweg. Dat sluit helemaal aan bij het beeld dat Friedman schetst over leaders die groeien in zelfdifferentiatie, daarmee anderen helpen te groeien en dat het dwars door weerstanden en sabotage heen gaat. Het is geen gemakkelijk weg of een weg met een snelle oplossing. Voor groei is, zoals Friedman zegt, geen quick fix.

Er wordt dus wisselend gereageerd op Friedmans gedachtegoed. Een deel van de auteurs gebruikt bepaalde begrippen, maar alle theologen corrigeren Friedman ook. Het is God die een kerk leidt en die een voorganger inspireert en aanzet tot handelen vanuit liefde. Dit is een geheel ander uitgangspunt dan Friedman die psychologische duiding geeft aan de invloed van een leider.

De psychologische inzichten over gemeenschappen en de invloed die zelfdifferentiatie heeft op leider en gemeenschap worden door een groot deel van de theologen bruikbaar geacht. De andere thema's van Friedmans gedachtegoed krijgen door de theologen een andere duiding, met name omdat kerkvernieuwingsprocessen anders zijn van aard dan systemische verandering. Kerkvernieuwingsprocessen moeten gekoppeld worden aan het werk van Christus, gedreven door de Geest. Daarom ligt in de praktisch-theologische theorievorming daar de focus

op. Theologisch vallen de volgende correcties aan te brengen op het gedachtegoed van Friedman.

Zelfdifferentiatie blijft het innemen van een eigen positie. Dit is theologisch gezien mogelijk omdat God mensen geschapen heeft en door Christus mensen van angst in de vrijheid zet. Christenen binden zich aan Christus en krijgen daarmee vrijheid en kracht om een andere weg te gaan. Het is dus Christus die de zelfdifferentiatie bij mensen mogelijk maakt. De zelfdifferentiatie wordt daarnaast gedreven door liefde. De liefde die God laat zien, drijft mensen om zich te verbinden en vanuit liefde leiding te geven. Het doel van een voorganger en het doel van de gemeente is God dienen en Jezus volgen.

Mensen worden in hoge mate gedreven door angst. Door Gods genade worden mensen vrij en heeft de angst minder invloed, hierdoor kunnen ze vrijmoedig handelen. De niet-angstige-bezorgdheid is dus vanuit de theologen gezien alleen mogelijk door Gods toedoen en liefde. Toch is het ook niet erg om bang te zijn. De angst drijft christenen richting God en maakt dat ze vertrouwen op hem stellen en niet op zichzelf of mensen. Christelijk leiderschap heeft dus niet te maken met de uitbanning van angst, hoewel Christus' liefde wel overheersing van angst wegneemt.

Ten slotte is de weg van een christen dwars door weerstanden en vraagt het standvastigheid en doorzettingsvermogen. Dit is vergelijkbaar met wat Friedman over weerstanden zegt. Theologisch geduid wordt het echter verbonden aan het lijden en sterven van Christus. Het volgen van Jezus, maakt dat mensen ook delen in zijn lijden en sterven (Fil 3:10-11). Dwars door het lijden heen kan God en het leven gevonden worden. Dat geeft meer diepte aan de ongemakken die Friedman aanstipt. Bovendien leven we in een gebroken wereld, waarbij mensen zondigen en soms relaties kapotgaan. Dit kan pas in de toekomst, bij Christus' wederkomst, helemaal opgelost worden.

## Hoofdstuk 4 Gemeenschap der Heiligen

Het vorige hoofdstuk is het gedachtegoed van Edwin Friedman in gesprek gebracht met verschillende theologische stemmen. Deze stemmen hebben aanvullingen op de systeemtheorie zoals Friedman die beschrijft gegeven en de theorie theologische bodem gegeven. In dit hoofdstuk zullen we kijken naar de Nederlandse Gereformeerde Kerken (NGK) en wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

*‘Wat zeggen gezaghebbende documenten binnen de NGK over leiderschap en hoe verhoudt zich dat tot het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen?’*

Als leidraad voor het gedachtegoed van de NGK worden de kerkorde (4.1) en de confessies: Nederlandse Geloofsbelijdenis (4.2), Heidelbergse Catechismus (4.3) en de Dordtse Leerregels (4.4) gebruikt. De confessies die ik gebruik zijn opgetekend in het boek *Wij belijden*, dat is samengesteld door Marinus de Jong. Deze confessies zijn ook online te vinden. In dit hoofdstuk wordt per document uitgelicht wat het zegt over leiderschap, ambten en de kerk. De confessies zijn gestoeld op Bijbelteksten. Daarom worden in de toelichting van de documenten deze Schriftverwijzingen gebruikt. De tekst van de confessie en de bij behorende Schriftgedeelten horen dus bij elkaar. De zaken die naar voren komen, zullen in gesprek gebracht en vergeleken worden met het gedachtegoed van Edwin Friedman (4.5) en samengevat in een conclusie (4.6).

### 4.1 De kerkorde

De kerkorde is het document waarin de bepalingen en regels van de NGK zijn opgetekend. Het bestaat uit een inleiding en een systematische uiteenzetting van die regels. De inleiding geeft aan dat de NGK een kerkgemeenschap wil zijn waar Christus centraal staat, daarin spreekt alles van genade. De kerk is een open huis waar mensen elkaar zoeken bij het kruis. De kerken bestaan dankzij Gods genade en Zijn Geest verbindt de kerken in het geloof in Christus.

Dat kerken bestaan dankzij Gods genade (A1) betekent dat het niet de verdienste is van menselijk handelen of een kerk bestaat, groeit of uit zichzelf ontwikkelt. Het is puur Gods genade dat door de Geest in geloof in Christus wordt ontvangen. Dit is het uitgangspunt van de NGK en dat vormt de basis voor predikanten die in de kerk handelen.

De ambtsdragers hebben de opdracht zich in hun dienst aan de leer van de Bijbel zoals samengevat in de belijdenisgeschriften te houden, hierbij is de Bijbel zelf de leidraad (A2). Een voorganger moet altijd bereid zijn om zijn of haar opvattingen te verantwoorden. Daarnaast belooft een voorganger om zich te gedragen naar het oordeel van de kerkelijke vergadering. Een voorganger laat zich leiden door de Geest van God en wil de gemeente voorgaan in de gehoorzaamheid aan het evangelie van Christus. In die zin vormt de kerkorde en de confessies die verderop in dit hoofdstuk behandeld worden een leidraad voor hoe het leidinggeven in de kerk gestalte zou moeten krijgen.

Het leidinggeven (B1) in kerken vindt plaats in teams, waarbij predikant, ouderlingen en diakenen samenwerken. Allen hebben de taak en de bevoegdheid om namens Christus de gemeente voor te gaan. Leidinggeven vindt dus niet plaats door één leider maar is collegiaal. De collegialiteit behoedt de kerk voor heerszuchtig leiderschap. Bovendien is een roeping nodig. Dat betekent dat een geestelijk proces eraan te pas moet komen voor iemand een ambt in de kerk krijgt.

Een voorganger (B3) heeft de roeping het Woord van God te verkondigen en de sacramenten bedienen en bij te dragen aan de opbouw van de gemeente en de gemeente tegen vervalsing van het evangelie te beschermen. Dit betekent dat een voorganger een leraar is en een uitlegger van de Schrift, dat hij of zij de sacramenten bedient en daarmee Gods heilsgeheimen uitdeelt aan mensen. In het kader van kerkvernieuwing is het interessant dat in de kerkorde staat dat een voorganger bijdraagt aan de opbouw van de gemeente en beschermt tegen vervalsing van het evangelie.

Het leidinggeven in kerken is collegiaal daarom dragen ouderlingen en diakenen ook bij aan de leiderschapspraktijk. Ouderlingen moeten volgens de kerkorde (B14) leidinggeven aan de opbouw van de gemeente als lichaam van Christus. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor het kerkelijke toezicht op de leden. Ze zoeken hen op en moedigen hen aan tot een leven met de Heer. Ze waken over de verkondiging van het Woord en de bediening van de sacramenten. Diakenen (B15) stimuleren de gemeente om gedreven door Gods liefde voor de wereld, goed te doen aan alle mensen. Daarnaast zorgen ze voor de leden van de gemeente die in hun leven moeite ervaren door troost en praktische ondersteuning.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de ouderlingen toezicht hebben in de kerk, zowel op het functioneren van de voorganger als op de leden. Daarnaast hebben zij de leiding over het opbouwen van de gemeente als lichaam van Christus. Een voorganger draagt daarin slechts bij aan de opbouw van de gemeente, maar heeft als hoofdtaak het Woord verkondigen en beschermen tegen vervalsing.

Verder staat in de kerkorde over besluitvorming (F1) dat kerkenraden in hun handelen en besluiten de christelijke vrede zoeken. Ze streven naar overeenstemming. De uitvoering van een besluit kan niet van iemand worden verlangd als dit hem voor zijn geweten in strijd brengt met het Woord van God. Daarnaast hebben mensen het recht om bezwaar te maken tegen een besluit van de kerkenraad.

Zaken die opvallen in de kerkorde zijn de collegiale leidinggevende taak die in de kerk plaatsvindt en dat een predikant zich bindt aan de Schrift en uit gehoorzaamheid aan het evangelie belooft te handelen. In 4.5 zal daar verder op ingegaan worden.

## 4.2 De Nederlandse Geloofsbelijdenis

De Nederlandse Geloofsbelijdenis (NGB) schrijft over wie de mens is voor God, wat de kerk is en hoe de kerk geregeerd moet worden. Deze confessie is in 1561 ontstaan in reactie op de afsplitsing van protestanten en katholieken. De confessie verantwoordde destijds aan de roomse-katholieken waar de protestanten voor stonden en dat ze niet zo opstandig waren als gedacht werd.

Deze belijdenis schrijft over de mens. Dat het heil van de mens gelegen is in de vergeving van onze zonden om Jezus Christus' wil. (Rom. 3:24) De mens steunt uitsluitend op de gehoorzaamheid van de gekruisigde Christus en rust daarin. Dit bevrijdt het geweten van de mens van vrees, ontzetting en verschrikking en geeft ons vrijmoedigheid (Heb. 4:16; 1 Joh. 4:17-19) om tot God te naderen. (Art. 23)

Hebreeën 4 stelt dat we door Gods genade zonder schroom tot God kunnen naderen, omdat we wanneer we hulp nodig hebben, barmhartigheid en genade krijgen. De NGB stelt dus dat mensen met hun zwakheid, angst en tekortkomingen bij God komen en dan zijn liefde zullen ervaren. En over die liefde staat in 1 Joh. 4:17-19 dat we door die liefde vol vertrouwen mogen

zijn op de dag van het oordeel. De liefde laat geen ruimte voor angst. Volmaakte liefde sluit volgens Johannes angst uit, want angst veronderstelt dat er straf komt. De angst heeft dus geen zeggenschap meer wanneer mensen vol raken van de liefde van God.

Daarnaast staat in de NGB dat mensen die het Woord van God horen door de werking van de Geest het geloof kunnen krijgen. Zij moeten opnieuw geboren worden door de werking van die Heilige Geest, dat maakt hen tot een nieuwe mens. Het doet hen leven in een nieuw leven en bevrijdt hem uit de slavernij van de zonde. (Art. 24) Wanneer de Zoon je vrij maakt, zal je werkelijk vrij zijn. (Joh. 8:36) Dit stimuleert om gaandeweg bevrijd te worden van zonde door Gods wil te doen en in vrije toegang naar God te gaan en in gemeenschap met God te leven.

De NGB zegt het volgende over de kerk:

Niemand mag zich afzijdig houden van de heilige vergadering (kerk). Men onderwerpt zich aan haar onderwijzing en tucht (Heb. 13:9), buigt de hals onder het juk (Mat. 11:28-30) van Jezus Christus en dient de opbouw van de broeders en zusters overeenkomstig de gaven die God aan allen verleend heeft, als leden van eenzelfde lichaam. (Art. 28) Want vanuit het hoofd, Christus, krijgt het lichaam samenhang, zoals staat in Ef. 4:16. Het lichaam wordt ondersteund en bijeengehouden. Ieder deel draagt naar vermogen bij tot de groei, dat zichzelf opbouwt door de liefde. Ieder die onderdeel is van de kerk, maakt deel uit van dat lichaam (1 Kor. 12:27).

De ware kerk kan herkend worden aan de zuivere prediking van het evangelie, de zuivere bediening van de sacramenten, en dat de kerkelijke tucht geoefend wordt om zonden te bestraffen. Dat men zich richt naar het zuivere Woord van God, alles wat daarmee in strijd is verwerpt en Jezus Christus erkent als het enige Hoofd. (Art. 29) Van belang is het dus om elkaar aan te spreken. In Mat. 18:15-17 wordt dat aanspreken ook beschreven, te beginnen onder vier ogen. Het is niet alleen van belang om mensen op gedrag aan te spreken, maar ook te luisteren wanneer iemand zelf op gedrag aangesproken wordt. Een christen is dus niet ongenaakbaar.

De kerk moet geestelijk geregeerd worden op de wijze die onze Heer ons in zijn Woord geleerd heeft. Er moeten dienaren of herders zijn, om Gods Woord te prediken en de sacramenten te bedienen, ook opzieners en diakenen, om met de pastor een raad van de kerk te vormen. Op die manier moeten zij de ware godsdienst onderhouden en zorgen dat de ware leer voortgang heeft, dat de overtreders op geestelijke wijze gestraft en in toom gehouden worden, en dat de armen en zij die in moeite verkeren, geholpen en getroost worden naarmate zij het nodig hebben. (Art. 30)

Wat de dienaren des Woords betreft, zij hebben, waar zij ook staan, gelijke macht en gelijk gezag, omdat zij allen dienaren van Jezus Christus zijn, de enige algemene Bisschop en het enige Hoofd van de kerk. (Art. 31) Dit artikel gaat over het collegiale leiderschap en is gebaseerd op 1 Pet. 5:1-4: *'Ik doe een beroep op de oudsten onder u. Als uw mede-oudste en als ooggetuige van Christus' lijden, en omdat ik evenals u zal delen in de luister die binnenkort zal worden geopenbaard, vraag ik u: Hoed Gods kudde waarvoor u de verantwoordelijkheid hebt, houd goed toezicht – niet gedwongen maar vrijwillig, zoals God dat wil, en niet om er zelf beter van te worden maar met belangeloze toewijding. Stel u niet heerszuchtig op tegenover de kudde die aan u is toevertrouwd, maar geef het goede voorbeeld. Dat zult u wanneer de hoogste herder verschijnt de krans van de luister ontvangen, die nooit verwelkt.'*<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Eric Peels en Rob van Houwelingen, red. *Studiebijbel in Perspectief*. (Heerenveen: Uitgeverij Jongbloed, 2009), 1682.

In de NGB staat dat christenen geloven dat, hoewel het nuttig en goed is dat de regeerders van de kerk onderling een vaste orde instellen en handhaven om het lichaam van de kerk in stand te houden, zij zich er toch voor moeten wachten af te wijken van wat Christus, onze enige Meester, ons geboden heeft. Daarom verwerpen wij alle menselijke bedenksels en alle wetten die men zou willen invoeren om God te dienen en daardoor het geweten te binden en te dwingen, op welke wijze dan ook. Wij aanvaarden dus alleen wat kan dienen om eendracht en eenheid te bevorderen en te bewaren, en allen te doen blijven bij de gehoorzaamheid aan God. (Art. 32)

De NGB gaat dus dieper in op de liefde van Christus die angst naar de achtergrond drijft. Daarnaast wordt de kerk aangeduid als lichaam. Ieder lid is onderdeel van dat lichaam en is geroepen tot bijdrage aan de opbouw, hierin is een systemische duiding van de kerk te zien. Er wordt ook dieper ingegaan op het aanspreken van elkaar op gedrag, dat de leden gezamenlijk verantwoordelijk zijn om in gehoorzaamheid aan God te leven. In het verlengde daarvan geeft de NGB een Bijbelse duiding voor leiderschap, waarbij een leider zich niet heerszuchtig moet opstellen.

### 4.3 De Heidelbergse Catechismus

Deze confessie is een onderwijsdocument om de kerkleden uitleg te geven over wat het christelijk geloof inhoudt. De Heidelbergse Catechismus (HC) heeft de structuur van vraag en antwoord. Wanneer in deze paragraaf de vragen worden geciteerd, zal dus een vraag en antwoord weergegeven worden.

Christenen geloven alles wat in het evangelie beloofd wordt. (Vraag 22) Dat is de basis en de inhoud van het geloof.

Waarom worden gelovigen christen genoemd? Omdat zij door het geloof een lid van Christus zijn en deelhebben aan zijn zalving, om: als profeet zijn naam te belijden, als priester zichzelf als een levend dankoffer aan Hem te offeren, en als koning in dit leven met een vrij en goed geweten tegen de zonde en de duivel te strijden en na dit leven in eeuwigheid met Hem over alle schepselen te regeren. (Vraag 32) De HC geeft dit als definitie van een gelovige. Een christen offert onder andere zichzelf aan God en strijdt met een vrij en goed geweten tegen de zonde en de duivel. In Rom. 12:1 stelt Paulus dat een christen zich als een offer in dienst moet stellen van God en dus gehoorzaam moet zijn aan het evangelie. Daarbij voegt Petrus in 1 Pet. 2:11 een oproep; dat christenen niet toe moeten geven aan zelfzuchtige verlangens die hun ziel in gevaar brengen. Deze definitie zou pleiten voor een onzelfzuchtige levensstijl, waarbij je soms de zelfdifferentiatie achterwege kan laten. De HC stelt dus dat een mens zich als levend offer aan God aan te bieden. Het past bij een christen om zichzelf en de eigen wil ondergeschikt te maken aan die van God. Dit roept een nederige houding op waarbij niet altijd vastgehouden wordt aan iets waarvan een mens zelf denkt dat het goed is. Friedman stelt dat zelfdifferentiatie iets is wat volgehouden moet worden. Hiermee bedoelt hij niet dat het egoïstisch is of zelfzuchtig. Het gaat om een houding van volharding omdat de zelfdifferentiatie op den duur effect heeft. Een christen wordt opgeroepen om gehoorzaam te zijn aan het evangelie en daarbij zichzelf als offer aan te bieden. Ik denk dat deze houdingen soms botsen. Het evangelie kan van een mens vragen om te stoppen met het volhouden van zelfdifferentiatie terwijl Friedman standvastigheid predikt. Het is een dunne lijn en vergt onderscheidingsvermogen omdat hier op een christelijke manier mee omgegaan moet worden.

Wat gelooft u van de heilige, algemene, christelijke kerk? Dat de Zoon van God uit het hele menselijke geslacht zich een gemeente, die tot het eeuwige leven uitverkoren is, van het begin

van de wereld tot aan het einde vergadert, beschermt en onderhoudt. Hij doet dit door zijn Geest en Woord in eenheid van het ware geloof. En ik geloof dat ik van deze gemeente een levend lid ben en eeuwig zal blijven. (Vraag 54)

Wat verstaat u onder de gemeenschap der heiligen? Ten eerste dat de gelovigen allen samen en ieder persoonlijk als leden gemeenschap hebben met de Here Christus en deelhebben aan al zijn schatten en gaven. Ten tweede dat ieder verplicht is zijn gaven tot nut en heil van de andere leden gewillig en met vreugde te gebruiken. (Vraag 55)

Vraag 54 en 55 zijn van toepassing op de kerk. De gemeenschap wordt volgens vraag 54 door God zelf vergaderd en door God beschermd en onderhouden. Daarnaast stelt vraag 55 dat de individuele leden gemeenschap met Christus hebben, zoals staat in 1 Kor. 6:17. Bovendien zijn ze verplicht om hun eigenheid in te zetten tot nut en heil van de anderen in de gemeenschap. Ondanks de veelheid en verscheidenheid van de leden, vormen ze samen één lichaam, stelt 1 Kor. 12:12,13. Verderop in het hoofdstuk zegt Paulus dat de leden elkaar onderling nodig hebben. Over de onderlinge verhoudingen zegt Paulus in de brief aan de Filippenzen dat men eensgezind moet zijn, niet uit geldingsdrang moet handelen en in bescheidenheid de ander hoger achten dan zichzelf. (Fil 2:2-5) Christenen hebben niet alleen het eigen belang voor ogen, maar zijn bereid om de rol van dienaar aan te nemen. Dat betekent dat christenen zich nederig verhouden tot medegelovigen en anderen hoger moeten aanzien. Dit is een interessante grondhouding wanneer het naast het gedachtegoed van Friedman wordt gelegd. Friedman deelt mensen namelijk in naar de mate waarop ze in staat zijn zich te differentiëren. Hierbij wordt een angstig-bezorgd lid van het systeem dat paniek zaait, niet hoger geacht dan degene die zich kan differentiëren. Volgens de HC is de grondhouding van een christen dus fundamenteel anders.

Ten slotte wordt het gebed in de laatste vragen van de HC behandeld. Daarbij staat dat in gebed gevraagd wordt (vraag 48) of God de mens wil regeren door Geest en Woord, zodat de mens zich meer en meer aan God zal onderwerpen. In de daaropvolgende vraag (Vraag 50) wordt gebeden of God de mensen wil helpen om hun eigen wil te verloochenen (Mat. 16:24) en de wil van God, die goed is, gehoorzaam te zijn. Dat wil zeggen dat de mens zich ondergeschikt moet maken aan de wil van God, ook als dat lijden met zich meebrengt.

Kortom, er wordt in de HC opgeroepen om je eigen belang en je eigen positie opzij te zetten, om ruimte te maken voor God. Daarbij moet je de ander hoger achten dan jezelf en bereid zijn om te dienen, ook als het lijden of ongemak met zich meebrengt.

#### 4. 4 De Dordtse Leerregels

Deze Dordtse Leerregels (DL) zijn opgesteld op de Nationale Synode van de Gereformeerde Kerken van de Verenigde Nederlanden in Dordrecht in de jaren 1618 en 1619. In deze paragraaf worden artikelen over leiderschap en de kerkelijke gemeente geciteerd en gedefinieerd.

##### Hoofdstuk 1 Art. 3

Om de mensen tot het geloof te brengen zendt God in zijn goedheid verkondigers van deze zeer blijde boodschap tot wie Hij wil en wanneer Hij wil. Door hun dienst worden de mensen opgeroepen tot bekering en tot geloof in Christus, de Gekruisigde. *Want hoe zullen zij geloven in Hem van wie zij niet gehoord hebben? Hoe horen zonder prediker? En hoe zal men prediken zonder gezonden te zijn?* (Rom. 10:14-15)

Bovenstaand artikel geeft weer waar voorganger toe geroepen zijn, namelijk om in dienst te staan van God. Het doel ervan is om mensen op te roepen tot bekering en zich over te geven in geloof aan Christus. Het volgende artikel gaat over deze bekering.

#### Hoofdstuk 3 en 4 Art. 11

Wanneer God dit welbehagen in de uitverkorenen uitvoert en in hen de ware bekering tot stand brengt, laat Hij hun niet alleen het evangelie door middel van prediking horen en hun verstand door de Heilige Geest zo sterk verlichten, dat zij goed begrijpen en onderscheiden wat Gods Geest hun wil leren. Maar Hij dringt ook door tot in het diepst van de mens met de krachtige werking van diezelfde Geest, die wedergeboorte werkt. Hij opent het gesloten hart, Hij maakt het harde zacht, Hij besnijdt het onbesnedene, Hij vernieuwt de wil: van dood mij Hij hem levend, van slecht goed, van onwillig gewillig, van weerbarstig gehoorzaam. Hij brengt de wil zover en geeft deze zoveel kracht, dat hij als een goede boom vruchten van goede werken kan voortbrengen.

Gods Geest werkt dus door in de gedachten van de mensen. Hij dringt door tot in het diepst van de mensen en transformeert. (Heb. 4:12) De Geest helpt een mens volgens de brief aan de Hebreëën ook om het diepst van het hart te ontleden. De Geest vernieuwt mensen zodat ze goede vruchten voor God voortbrengen. Het werk dan de Geest is dus essentieel in kerkvernieuwing, maar ook in het leren kennen van het binnenste van de mens. In dat kader is de Heilige Geest ook nodig voor zelfdifferentiatie.

#### Hoofdstuk 5 Art. 14

Nu heeft het God behaagd zijn genadewerk in ons te beginnen door de prediking van het evangelie. Evenzo wil Hij het instandhouden, voortzetten en voltooiën door het laten horen, lezen en overdenken van het evangelie, door aansporingen, dreigementen, beloften en ook door het gebruik van de heilige sacramenten.

In dit artikel stellen de DL dat Gods genadewerk in mensen doorwerkt. Dat betekent dat God de genade wil laten toenemen, voortzetten en het wil voltooiën. Door het evangelie te laten horen, door het te lezen en erover na te denken. Maar ook door gesprekken van bemoediging, correctie en aansporing en door de sacramenten. In 2 Tim. 3:16 en 17 staat de oproep aan leiders van een gemeente om de Schrift te gebruiken om mensen te onderwijzen, te corrigeren en op te roepen tot een deugzaam leven.

In de slotbepaling:

Ten slotte spoort deze synode alle mededienaars in de prediking van het evangelie van Christus aan, zich bij het behandelen van deze leer in scholen en kerken godvrezend en vroom te gedragen. Zij dienen zich daarbij, zowel mondeling als schriftelijk, te richten op de eer van God, de heiliging van het leven en de vertroosting van de verslagen harten van de gelovigen. Zij behoren zich in hun denken en spreken over deze leer te houden aan de Schrift naar de overeenstemming van het geloof. Zij dienen zich ten slotte van elke manier van spreken te onthouden, die de grenzen van de duidelijke boodschap van de Heilige Schrift te buiten gaat en die aan de mensen die brutaal spitsvondige redeneringen verzinnen, goede grond zou kunnen geven, om de leer van de gereformeerde kerken te beschimpen of te belasteren.

De DL roept leiders op om dicht bij het Woord van God te blijven en in Zijn dienst op te treden. Het werk van de Geest staat daarbij centraal en draagt voorgangers op om mensen op te bouwen, te bemoedigen en te corrigeren en daarbij gehoorzaam te zijn aan het Woord. Dit zegt dus met name iets over de aard van het predikantenwerk. De DL gaan veel minder over leiderschap daarom is de weergave beperkt.

## 4. 5 In gesprek met Edwin Friedman

Tussen de kerkorde van de NGK en de eeuwenoude confessies zijn wat vertaalslagen nodig naar het gedachtegoed van Edwin Friedman. In eerste instantie kan zelfs gedacht worden dat het niets met elkaar te maken heeft. Toch is een aantal thema's over leiderschap te vergelijken met de systeemtheorie zoals Friedman deze beschrijft.

Wat meermaals terugkomt in de kerkorde en de confessies is dat voorgangers gehoorzaam moeten zijn aan het Woord en Jezus als Leider die de Gekruisigde is. Dat betekent dat in het christelijk leiderschap afhankelijkheid is van God en Gods onderwijs. Christelijk leiderschap zal vanuit de gezaghebbende geschriften dus vorm moeten krijgen en een leider moet zich daaraan onderwerpen. Een voorganger belooft bij de bevestiging dat hij of zij zich bindt aan de Schrift en gehoorzaam wil zijn aan de wil van God. Hierbij moet een voorganger zich te allen tijde kunnen verantwoorden en hij of zij moet zich ter beschikking van God maken. Dit geeft ontspanning ten opzichte van de druk die ervaren kan worden in de rol van de leider zoals Friedman die omschrijft. Waarbij een leider juist actief moet handelen, ingrijpen en de mate van succes van het leiderschap afhangt van de zelfdifferentiatie van een leider. Bovendien stellen de Dordtse Leerregels dat een voorganger in alles afhankelijk is van Gods genadige Woord en het werk van de Geest.

Daarbij is het God die de kerk samenbrengt door de Geest, beschermt en onderhoudt. De Geest beweegt mensen om tot geloof te komen en zich te bekeren, de Geest vernieuwt mensen van binnenuit (Heb. 4:12), zodat ze steeds meer in dienst van God kunnen komen te staan. Daarin kan ontspanning ontstaan omdat het niet van een enkel individu of van een kerkenraad alleen afhangt. Want als God niet handelt, gebeurt er niets.

In dat kader is het goed dat Bijbels leiderschap, een leider bindt aan regels. Dat voorgangers en leiders afhankelijk zijn van God en moeten gehoorzamen aan Christus beschermt het leiderschap tegen manipulatie of egoïsme. Het beschermt ook de gemeente en de volgelingen tegen heerszuchtigheid of machtsmisbruik van een voorganger. In 1 Pet. 5:1-4 gaat het daar expliciet over. Een leider hoeft niet alleen verantwoording af te leggen aan God, maar ook aan mede-oudsten. De leider wordt daarin ten volle verantwoordelijkheid gegeven om daar op een goede manier mee om te gaan. In het werk van Friedman komt bescherming tegen machtsmisbruik of het inbouwen van risico's niet aan de orde. Het is absoluut niet het doel van Friedman om egoïstisch of heerszuchtig op te treden. Het is wel een gevaar dat zijn gedachtegoed kan oproepen. De bescherming die de Bijbel aandraagt en die in christelijke kerken wordt toegepast bieden mijns inziens goede kaders om menselijk leiderschap aan banden te leggen. Leiders moeten elkaar ook aanspreken op gedrag en verantwoordelijkheden. Hierop is de tekst uit 2 Tim. 3:16-17 van toepassing. Een leider moet vanuit gehoorzaamheid aan de Schrift, de Schrift gebruiken om andere onderwijs te geven, fouten te weerleggen en mensen op te roepen tot een deugdzaam leven. In de gezaghebbende documenten komt verder meermaals terug dat een voorganger en kerkenraad er zijn voor de opbouw van de gemeente. Dat betekent dat ze de groei en het heil van de leden op het oog hebben. Dat is iets wat Friedman ook heeft. De zelfdifferentiatie nodigt anderen uit om ook positie in te nemen en zo volwassener te worden als mens. Dit kan ook volwassener in geloof betekenen.

Daarnaast is het een taak van een voorganger om de gemeente te beschermen tegen vervalsing van de boodschap en het uitoefenen van de tucht. Dat betekent: mensen te corrigeren en op het rechte spoor te brengen. Friedman schrijft in zijn werk veelvuldig over dingen die systemen mis kunnen gaan en waar conflicten, driehoeken en angst ontstaan. Wanneer daar in een gemeente

niet in geloof mee omgegaan wordt, kan het makkelijk uitgroeien tot zonde. De kerkorde en de belijdenissen roepen op om mensen aan te spreken en aan te sporen om met die zondigheid te breken. Ik denk dat het differentiëren dat Friedman op het oog heeft aansluit bij de tucht. Wanneer voorgangers actief proberen om mensen verantwoordelijk te maken voor hun eigen gedrag, kunnen de kerkleden daarin zelf groeien. Hierbij hoort ook een mate van spanning en ongemak. Het is niet de makkelijke weg om het over zonde, tekortkomingen en falen te hebben. Het is een strijd die iedere gelovige op zijn eigen manier meemaakt en het uithouden van die spanning kan groei opleveren. Christus zegt het zelf in Mat. 16:24, een gelovige moet het kruis op zich nemen en achter Christus aangaan. Het volgen van Hem brengt lijden met zich mee. Het is geen makkelijke weg en vraagt dus dat een christen deelt in het lijden en sterven van Christus. Het vraagt dus soms het actief opzoeken van spanning en ongemak in navolging.

Dat een voorganger afhankelijk is van God, gehoorzaam moet zijn aan Christus, verantwoording moet afleggen aan God mede-oudsten en mensen moet aansporen en oproepen om hun leven tot eer van God in te richten, is niet de taak van alleen de voorganger. Het kerkelijk leiderschap in de NGK is collegiaal. Geen enkele ambtsdrager staat boven de ander. Voorgangers, diakonen en ouderlingen zijn samen verantwoordelijk voor de opbouw van de gemeente, het onderwijs en de groei van de kerkleden. Alle leden van de kerkenraad dragen dus evenveel verantwoordelijkheid en moeten samen het voorbeeld geven door elkaar ook aan te spreken op gedrag. Dit zorgt er ook voor dat leiders zich niet heerszuchtig zullen opstellen. Wanneer we nadenken over systemisch leiderschap waarbij het lid dat de meeste groei mogelijkheden de meeste invloed op het systeem heeft, ligt dat in kerken wat anders. Toch heeft een voorganger in de praktijk soms meer individueel gezag dan kerkenraadsleden en heeft een voorganger met een leiderschapsteam er een extra systeem bij. Naast het eigen gezin, het gemeentegezin, de gezinnen in de gemeente is er ook de kerkenraad als gezin. Dit maakt het leidinggeven misschien zelfs nog complexer dan Friedman al aangaf.

De passages in 1 Kor. 12:12-31 en Ef. 4:1-16 die in de NBG en de HC worden aangehaald gaan over de gemeente als lichaam. Christus is het hoofd van het lichaam en de gemeenteleden zijn de lidmaten. Samen vormen ze een geheel die met elkaar in verband staan. Het ene deel kan niet zonder het andere en samen hebben ze de liefde van Christus die ze steeds meer laat toegroeien naar hun hoofd. Deze teksten over de gemeente als lichaam van Christus laten op een mooie manier de onderlinge verbondenheid van de gemeente zien. Deze verbondenheid kan ook gezien worden als een systeem, zoals Friedman dat bedoelt. In een systeem houden de mensen ook onderling met elkaar verband en hebben ze elkaar nodig.

Wat verder kenmerkend is aan christelijk leiderschap is dat een voorganger niet zelfzuchtig moet zijn en zijn eigen belang dus naar de achtergrond moet kunnen verplaatsen. Hij of zij moet zich dienstbaar opstellen aan God en aan elkaar. In Fil. 2:1-5 staat dat een gemeente in verbondenheid met de Geest moet streven naar eensgezindheid. Daarbij moeten ze zich niet laten leiden door geldingsdrang of eigenwaan. Maar de ander belangrijker vinden dan zichzelf. Die houding van dienstbaar leiderschap en jezelf wegcijferen is bekend onder christelijke leiders en is anders dan de meeste leiderschapstheorieën tegenwoordig zeggen. Ook Friedman stelt dat een leider eerst aan zichzelf moet denken en zijn eigen leiderschapspositie en dan daaruit groei van de gemeente volgt. Er is bij Friedman dus weinig ruimte voor het verloochenen van jezelf. Toch pleit Friedman wel voor het uithouden van spanning en lijden omwille van de groei van het systeem. Daarbij moet een leider niet zijn of haar eigen standpunten en zelfdifferentiatie naar de achtergrond schuiven, maar wel de gevoelens van angst en spanning. Het systeem vraagt volgens Friedman een leider die op hen reageert en die doet wat zij willen. Temidden van

deze spanning moet een gedifferentieerde leider verbonden blijven aan de mensen. Het verloochenen van jezelf zit bij Friedman meer in het verloochenen van primaire reacties en gevoelens van gemak. Een standpunt moet een leider juist niet verloochenen. Een Christen moet beide kunnen verloochenen.

Dit is een spanningsveld, want een christelijk leider moet gehoorzaam zijn aan het Woord van God en dus de ander belangrijker achten dan zichzelf en het eigenbelang soms opzijzetten. Terwijl het soms ook goed is dat de gemeente die houding aanneemt. Heb niet alleen oog voor het eigen belang, maar evenzeer voor het belang van de ander, staat in Fil. 2:4. Het vraagt van een voorganger dus een fijngevoelige houding om echt tot opbouw van de gemeente op te treden.

Ten slotte valt op dat de kerkorde en de Nederlandse Geloofsbelijdenis oproept om de vrede te zoeken, de onderlinge overeenstemming, zodat het de eenheid bevordert. Dit suggereren dat een voorganger alle conflict moet voorkomen, dat de gemeente in alles ééns moet zijn en er geen meningsverschillen kunnen ontstaan. Er wordt eerder mee bedoeld dat de eenheid gezocht moet worden, dat er onderlinge verbondenheid is en dat mensen in de discussies die gevoerd worden met elkaar in contact blijven. Het lijkt veeleer op de verbondenheid die Friedman koppelt aan zelfdifferentiatie. Het is makkelijk om een eigen mening te hebben en de onderlinge vrede op te geven. Maar je eigen positie innemen terwijl je de eenheid behoudt, dat is een waardevolle oproep. Dit sluit aan bij wat de HC vraag 55 zegt over de gemeente. Die bestaat uit samen zijn en ieder persoonlijk.

## 4.6 Concluderend

De Nederlandse Gereformeerde Kerken bieden vanuit de kerkorde, de confessies en de Bijbel een visie op christelijk leiderschap. Wanneer iets gezegd wordt over leiderschap in NGK-kerken is het van belang om deze inhouden mee te nemen. Daarom is in dit hoofdstuk het gedachtegoed van Friedman naast de NGK gehouden om antwoord te geven op de volgende vraag:

*‘Wat zeggen gezaghebbende documenten binnen de NGK over leiderschap en hoe verhoudt zich dat tot het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen?’*

De NGK ziet leiderschap als door God gegeven, een voorganger krijgt hiervoor een roeping. Bovendien is het leiderschap collegiaal en is het niet de bedoeling dat één sterke leider de dienst uit maakt. De voorganger is herder en leraar en moet zich afhankelijk opstellen van God en gehoorzaam zijn aan Christus. Dit betekent dat de voorganger het leiderschap steeds moet toetsen aan de wil van God en de Schrift. Het leiderschap en het handelen van een voorganger moet niet vanuit eigen belang zijn, maar moet steeds de eer van God en de liefde voor God en mensen voor ogen hebben.

Deze zaken zijn anders dan het gedachtegoed van Edwin Friedman. Friedman ziet leiderschap door zelfdifferentiatie als iets wat een leider zelf tot stand brengt. De leider moet pogen om zichzelf te differentiëren en zo degenen aan wie hij of zij leidinggeeft te laten groeien. Een gevaar bij Friedman is dat een leider veel individuele macht en invloed uit kan oefenen op een groep. Dit kan leiden tot isolatie van de voorganger, maar ook tot machtsmisbruik. Daarin zit een groot verschil met het leiderschap in de NGK. In de NGK is het leiderschap collegiaal, dus leiders zijn gezamenlijk verantwoordelijk en hebben samen invloed op de gemeente. Daarnaast roept de Bijbel op om jezelf niet heerszuchtig op te stellen en juist dienstbaar te worden aan de groep.

Toch zijn een aantal zaken die overeenkomen in het leiderschap van de NGK en dat van Friedman. Bij het leiderschap komt correctie kijken, een voorganger kan mensen aanspreken op gedrag en de mensen verantwoordelijk houden voor hun eigen aandeel. Daarnaast wordt een voorganger zelf ook verantwoordelijk gehouden voor zijn of haar aandeel en vindt dus over en weer correctie en aansprakelijkheid plaats. Dit is iets wat een voorganger in de tucht ook doet. Dat is niet makkelijk, want dit gaat gepaard met de nodige pijn en moeite. Mensen moeten kritisch naar zichzelf en hun eigen aandeel kijken. Het is dus niet de gemakkelijke route. Maar het is wel dé manier om in waarheid te leven. Friedman stelt ook dat leiderschap door zelfdifferentiatie de weg van de lange adem is, waarbij mensen naar binnen kijken en zelfreflectie toepassen om zo te groeien.

Daarnaast pleit Friedman voor verbondenheid terwijl de leider zijn of haar eigen positie inneemt. Dat is de spanning die saamhorigheid en je eigen persoonlijkheid samen hebben. De NGB en de kerkorde zeggen ook dat de verbondenheid en de eenheid centraal moet blijven staan en dat de vrede gezocht moet worden.

## Hoofdstuk 5 Voorgangers in de praktijk

Het gedachtegoed van Friedman en de toepassing daarvan op leiderschap in kerken, is getoetst onder predikanten met ervaring op het gebied van kerkvernieuwing. Dit hoofdstuk is de verslaglegging van de praktijk van predikanten. Om antwoord te krijgen op de laatste deelvraag zijn vijf interviews afgenomen met voorgangers. In de eerste paragraaf (5.1) zal ik algemene interviewresultaten weergeven, in de volgende paragraaf (5.2) zal ik weergeven hoe de verschillende elementen van het gedachtegoed van Edwin Friedman herkend wordt door de voorgangers. Daarna wordt verslag gedaan van het handelen van voorgangers (5.3) in hoeverre het overeenkomt met het gedachtegoed van Friedman. Vervolgens zal het in gesprek (5.4) gebracht worden met de conclusies van voorgaande hoofdstukken. Ten slotte (5.5) wordt een concluderend antwoord gegeven op de deelvraag:

*‘Hoe wordt het gedachtegoed van Edwin H. Friedman herkend en toegepast in de leiderschapspraktijk van voorgangers binnen de Nederlandse Gereformeerde kerk met ervaring op het gebied van kerkvernieuwing?’*

### 5.1 Algemene resultaten interviews

Om te kijken of en hoe het gedachtegoed van Friedman wordt toegepast in de praktijk zijn vijf interviews afgenomen. In dit gedeelte wordt eerst (5.1.1) beschreven welke methode gebruikt is voor zowel de interviews als de analyse ervan. Vervolgens (5.1.2) zullen algemene resultaten en opvallende zaken genoteerd worden die uit de interviews blijken. Deze resultaten vormen achtergrondinformatie over de voorgangers en zijn van belang om het vervolg van de resultaten te begrijpen.

#### 5.1.1 Methode

Voor deze deelvraag wordt gekeken of het gedachtegoed van Friedman herkenning oproept bij voorgangers binnen de Nederlandse Gereformeerde Kerken met ervaring op het gebied van kerkvernieuwing. De respondenten zijn door de scriptiebegeleider aangedragen als geschikte respondenten, hierbij is dus een doelgerichte steekproef gebruikt. Persoonlijk ben ik niet betrokken op de voorgangers en kende ik hen niet, dat betekent dat het voor mij als onderzoeker willekeurige voorgangers zijn. Voorafgaand aan de interviews heb ik de respondenten gevraagd of ze toestemming willen geven voor de opname, de verwerking van hun gegevens en ik heb ze gevraagd of ze geheel vrijwillig meedoen met dit onderzoek. Alle respondenten hebben hierop een positief antwoord gegeven.

De interviews die afgenomen zijn, waren semigestructureerde diepte-interviews. Hierbij werd voorgangers gevraagd naar hun ervaring op het gebied van kerkvernieuwing en hun leiderschapspraktijk. Het gedachtegoed van Friedman heb ik steeds beknopt toegelicht. De deelnemers hebben vanuit hun eigen ervaring met eigen bewoording geantwoord. Daardoor kan inzichtelijk gemaakt worden hoe ze zelf bepaalde zaken duiden. Vanwege de beperkte omvang van deze scriptie zal niet meer dan een begin van een antwoord op deze vraag gevonden worden, dit omdat slechts vijf interviews afgenomen worden. Dit is niet representatief voor alle kerkelijke leiders in de NGK, maar geeft een indicatie van hoe door predikanten op leiderschap gereflecteerd wordt. De predikanten die geïnterviewd worden hebben allemaal de nodige expertise met processen rondom kerkvernieuwing. Om een beeld te schetsen van de respondenten wordt hieronder weergegeven wat de ervaring van de predikant volgens de predikanten zelf is op het gebied van kerkvernieuwing.

Een voorganger heeft aan het begin van zijn predikantschap met de kerkenraad een gemeente opgeheven, daarnaast is hij momenteel bezig met pionieren en het vormgeven van een nieuwe geloofsgemeenschap.

Een andere voorganger heeft ook ervaring op het gebied van pionieren, is interim predikant en heeft een gemeente begeleid die zich heeft opgeheven.

Een volgende voorganger heeft in meerdere gevestigde gemeentes gestaan en heeft ervaring als interim predikant.

Een andere predikant is voorganger geweest bij een vernieuwend project waarbij een kerk ging samenwerken met verschillende zorginstellingen. Daarnaast heeft hij een coachende rol bij Kerk2030, daar helpt hij NGK-gemeentes met verdieping, herbronning en vernieuwing.

Daarnaast heeft een andere respondent veel ervaring als gemeentepredikant. Bovendien heeft hij geholpen met het oprichten van een gemeente.

Alle predikanten zijn langer dan 20 jaar predikant en hebben dus de nodige ervaring. Bovendien zijn ze allemaal ongeveer 50 jaar of ouder. Dat betekent dat de resultaten anders zijn, dan wanneer 'jonge' predikanten geïnterviewd werden of beginnende voorgangers. Alle voorgangers wisten vooraf wat de systeemtheorie was, twee van de vijf wist wie Edwin Friedman was en had iets van hem gelezen.

Voor de verwerking van de interviews worden de gesprekken getranscribeerd en gecodeerd. Dit gebeurt zowel deductief en inductief, de kernbegrippen van Friedman zullen als codes fungeren. Echter zullen de zaken die als verdieping of correctie op het gedachtegoed van Friedman in de interviews aan de orde komen inductief gecodeerd worden. Hierbij geef ik codes aan de uitspraken van voorgangers, zodat deze gecategoriseerd kunnen worden. Vervolgens worden de transcripten thematisch vergeleken, waardoor inzicht ontstaat in overeenkomsten tussen de verschillende interviews en het gedachtegoed van Friedman. Bovendien kan gezien worden in hoeverre verschillende kernbegrippen van Friedman herkend worden door de voorgangers. Door deze resultaten te vergelijken wordt inzichtelijk hoe het gedachtegoed van Friedman het leiderschap kan versterken of verdiepen.

De codes die kernbegrippen van Edwin Friedman zijn:

- Zelfdifferentiatie (daarbij hoort ook verbonden blijven)
- Sabotage
- Angstige Bezorgdheid
- Emotionele driehoeken

De codes die gekoppeld zijn aan overige informatie vanuit de interviews zijn:

- Ervaring met kerkvernieuwing
- Voorbeelden Zelfdifferentiatie
- Gevoelens naar aanleiding van systeem
- Het eigene aan kerken
- Strategieën leiderschap

Voor de analyse van de interviews zijn de codes systematisch met elkaar vergeleken. Vergelijkbare uitspraken of statements over dezelfde onderwerpen zijn onder elkaar geplaatst en verder uitgewerkt. In het vervolg van dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten weer

gegeven worden. Er zal dus verslag gedaan worden van wat gezegd is over bepaalde onderwerpen.

In de eerste fase (Vraag 1 t/m 3) van het interview is de ervaring van de predikant met kerkvernieuwing in kaart gebracht. Hierbij wordt niet expliciet gevraagd dit te koppelen aan Friedman. Zodat een zo objectief mogelijk beeld van de huidige kerkvernieuwingspraktijk geschetst kan worden. Hierbij is aandacht voor de inhoud van de kerkvernieuwing, evenals het proces. Bovendien zal de rol van de voorganger en zijn persoonlijke (emotionele) betrokkenheid en mate van zelfdifferentiatie gepeild worden. Vervolgens wordt inzichtelijk hoe de gemeente reageerde op het kerkvernieuwingsproces.

In de tweede fase (Vraag 4 t/m 7) van het interview wordt gevraagd naar angst in systemen en conflicten. Hierbij zal het gedachtegoed van Friedman kort toegelicht worden en wordt gevraagd in hoeverre dit van toepassing was op de concrete kerkvernieuwingsprocessen.

In de derde fase (Vraag 8 t/m 10) zal de aandacht komen te liggen op hoe de voorgangers focus bewaren en verantwoordelijkheden begrenzen. In de vierde fase (Vraag 11 t/m 15) worden samenvattende en reflecterende vragen gesteld. Hierbij heeft de voorganger de mogelijkheid om weer te geven in hoeverre het gedachtegoed van Friedman zijn inzicht op kerkvernieuwing (heeft) verdiept, en hoe hij geestelijk naar leiderschap kijkt.

De transcripten en de analyse daarvan kunnen worden opgevraagd. Het interviewprotocol met de vragen die tijdens het interview gesteld zijn, staan in bijlage 2.

#### *Validiteit en betrouwbaarheid*

Om de validiteit van de resultaten te waarborgen zijn de interviewvragen zorgvuldig opgesteld, ze testen inderdaad of de voorgangers de elementen uit het gedachtegoed van Edwin Friedman herkennen en ook welke dingen zij daaraan toe te voegen hebben. De interviews hebben geen valide antwoorden op de vraag hoe de voorgangers het gedachtegoed van Friedman evalueren, omdat de respondenten van tevoren weinig informatie over Friedman hadden. Het risico is dat het minder resultaat oplevert, dan wanneer de voorgangers precies het gedachtegoed van Friedman kenden.

Twee van de vijf interviews waren fysiek en de anderen waren online. Dat betekent dat er wel verschil zat in de omstandigheden waarop de interviews zijn afgenomen. De interne validiteit is daarmee niet geheel gewaarborgd. Dat betekent dat de interviews wel met elkaar vergeleken kunnen worden, maar dat causale verbanden op basis van de interviews niet met zekerheid te stellen zijn. Daarnaast zijn niet genoeg respondenten geïnterviewd voor een hoge externe validiteit. Dat betekent dat de resultaten minder goed te generaliseren zijn.

De betrouwbaarheid van de interviews zijn gewaarborgd doordat de vragen op consistente wijze zijn gesteld. De respondenten waren daarnaast van dezelfde informatie voorzien die in de interviews beschikbaar werd. Een paar respondenten hadden een beetje voorkennis en een aantal interviews was fysiek in plaats van online, dat maakt de betrouwbaarheid iets minder sterk. In de online interviews kon ik minder goed emoties peilen en non-verbale communicatie verstaan. Bovendien was in een interview de verbinding slecht waardoor een opname minder goed te transcriberen was.

### **5. 1. 2 Resultaten**

Wat in eerste instantie opvallend was, is dat alle voorgangers aangeven dat de duur van hun predikantschap en de jaren ervaring die daarbij zijn opgedaan essentieel zijn gebleken voor het

omgaan met angst in systemen of persoonlijk leiderschap. Bijna elke predikant geeft aan dat het heel anders is dan toen ze net begonnen als dominee. Ze geven aan vanuit de opleiding niets over leiderschap meegekregen te hebben en door schade en schande hun eigen weg daarin te hebben gevonden. Hieruit kan worden opgemaakt dat de onderzoeksresultaten opgaan voor predikanten met veel ervaring, maar niet zoveel zegt voor beginnende predikanten. Wanneer het in de resultaten gaat over predikanten is het van belang om helder te hebben, dat het gaat over predikanten met meer dan 20 jaar predikantservaring en een andere Theologische opleiding dan vandaag de dag wordt aangeboden.

Kenmerkend voor de predikanten is de aard van de veranderingen en de vernieuwingen waarmee ze in aanraking zijn gekomen. Veel voorgangers vertelden over een lokale klassieke vrijgemaakte kerk die ze in hun predikantstermijn meer open hebben gemaakt voor andere gelovigen. Ze beschrijven zoiets als een doorbraak en vernieuwing van traditionele strikte kerken naar wat meer openheid en losheid. Bovendien vertellen de voorgangers over veranderingsprocessen in meningsvorming. In veel kerken is nagedacht over de verhouding tussen vrijgemaakten en andersgelovigen, over de fusie tot de NGK, over vrouw-in-het-ambt of over homoseksualiteit. Veel van deze onderwerpen hebben in gemeentesvoeten in de aarde gehad. De respondenten kunnen getypeerd worden als ruimdenkend. Zij hebben binnen de NGK dus een vooruitstrevende houding, die in lijn ligt met de uitspraken van de laatstgehouden synode van 2025. In NGK-kerken waar sommige vernieuwingen nog niet zijn doorgevoerd, zouden voorgangers mijns inziens andere ervaringen beschrijven. Dat betekent dat de respondenten vergelijkbaar zijn qua theologische ligging.

Wat verder opvalt is dat de voorgangers niet allemaal kennis hebben van het werk van Edwin Friedman en dat ze toch best wel veel van zijn gedachtegoed in de praktijk brengen. Dat kan betekenen dat met name mensen die het vermogen tot zelfdifferentiatie van nature beschikken, geneigd zijn om predikant te worden, waardoor veel predikanten zijn die dit onbewust goed doen. Aan de andere kant kan het ook zijn dat de theorie van Friedman veel algemene of voor de hand liggende zaken beschrijft, die op veel plekken toegepast worden zonder dat mensen het gedachtegoed van Friedman kennen. Wat verder nog kan is dat in de cultuur en in de huidige leiderschapspraktijk veel kennis is doorgegeven vanuit de systeembenadering, daardoor zouden de voorgangers inzichten hebben die ze niet expliciet kunnen koppelen aan de systeemtheorie. Voorgangers hebben ook nascholing gehad en toerusting voor interim-predikanten. Dat betekent dat ze daarin ook kennis hebben kunnen opdoen.

## 5.2 De voorgangers Edwin Friedman en de voorgangers

In deze paragraaf zal aandacht zijn voor de verschillende elementen van het gedachtegoed van Edwin Friedman en hoe deze zaken terugkomen in de verhalen van de voorgangers. Omdat de uitspraken van predikanten in context gewogen moet worden en de nuances die de respondenten aanbrachten niet verloren moeten gaan, zal per interview weergegeven worden wat over de verschillende thema's gezegd wordt. De thema's die per voorganger uitgelicht worden zijn de codes die in 5.1.1 beschreven zijn. Sommige codes liggen in elkaars verlengde en zijn voor de leesbaarheid van de verslaglegging van de ervaring van voorgangers bij elkaar gehouden. In paragraaf 5.3 worden de codes zelfstandig behandeld en expliciet in relatie gebracht met Friedman.

### 5. 2. 1. Voorganger A

Voorganger A is bekend met het werk van Friedman. Hij heeft het gedachtegoed van Friedman gebruikt in zijn predikantspraktijk en haalt in het interview verscheidene termen van Friedman aan.

#### *Zelfdifferentiatie*

Er was een moment waarop de gemeente waarin voorganger A stond erg klein was. Op dat moment kwam de keuze tussen een andere koers inslaan of opheffen. Dat was een moment waarop A echt de leiding gepakt heeft. De kerkenraad heeft toen de keuze gemaakt om op een andere koers door te gaan, want dat was de enige optie nog om door te gaan. A zei dat hij het zelf best ingewikkeld vond, omdat je als voorganger in een spanning terecht komt. Als de gemeente de ene koers inslaat, wordt ze onaantrekkelijk. Maar er is ook de druk van de gemeente, om dan te differentiëren, vond hij erg lastig. Uiteindelijk heeft hij de mensen vooral uitgelegd waarom de dingen zo moesten veranderen.

Voorganger A differentieert zich dus door sterk op inhoudelijke argumenten te focussen, op de dingen die in kerken belangrijk zouden moeten zijn. Daaronder valt bijvoorbeeld ook missionair kerk zijn. Een valkuil is volgens hem dat het systemische denken de blik 100% naar binnen richt. Dan ben je alleen maar bezig met je vriendjes en vriendinnetjes in de kerk en hen tevreden houden. Maar de mensen buiten de kerk, die je eigenlijk zou willen bereiken, daar heb je geen oog voor.

Het heeft A echt geholpen om kennis te hebben over de systeemtheorie: 'Het helpt om te begrijpen wat er allemaal gebeurt. Wanneer je als voorganger erover nadent en erop reflecteert, dan helpt deze kennis in je professionaliteit.'

Voorganger A merkt ook dat hij gegroeid is in kennis en professionaliteit. Toen hij jonger was, was hij meer angstig bezorgd aanwezig en heeft hij veel aan een gemeente getrokken. Nu staat hij veel meer ontspannen in en heeft hij een duidelijke mening en visie. Toch kunnen ook daarin nog stappen genomen worden. A zou nog wel meer willen groeien in onafhankelijkheid.

#### *Angstige Bezorgdheid*

Voorganger A stelt dat hij het irritant vindt als kerkgangers pogen om een systemische balans te zoeken. Dat mensen zeggen: 'Pietje is een beetje boos, we hebben nu zoveel opwekking gezongen, nu moeten we maar weer eens een psalm zingen.' En het enige argument dat mensen daarbij gebruiken is dat ze iedereen tevreden willen houden. A stelt dat dat niet werkt, omdat je elkaar gevangen houdt.

Voorganger A herkent de systemische kracht ook heel sterk op de synode. De meerderheid van de synode heeft best ruime besluiten genomen, maar er was ook een groot deel dat ervoor terugschrok. Niet op basis van inhoudelijke argumenten, maar op basis van systemische argumenten. Gemeentes zeiden: 'Als we dit doen, komt er zoveel spanning in de gemeente, laten we het maar niet doen.' Dat deed A aan Friedman denken. Dat voorgangers of kerkvertegenwoordigers bang zijn om met besluiten terug te gaan naar de gemeente. Het valt hem op dat het niet uit elkaar willen knallen zwaarder weegt dan inhoudelijke Bijbelse argumenten.

Zelf stelt hij dat in zo'n situatie het gevaar is dat hij precies de andere kant op gaat hangen. Waardoor de angstige bezorgdheid alleen maar versterkt wordt. A zegt dat het helpt om gesprekken goed voor te bereiden, maar wanneer hij overvallen wordt door paniecreacties van

de gemeente, schiet hij snel terug in zijn natuurlijke reflex. A zal in dat geval het verhaal voortdurend proberen uit te leggen en mensen gerust gaan stellen. Het gevaar is dat mensen zich niet gehoord voelen in hun angst. Het ruimte creëren en zelf rustig blijven, lukt A maar een klein beetje. Zijn kritiek op Friedman is dat in *Van geslacht op geslacht*, Friedman veel succesverhalen presenteert. A mist een vorm van realisme bij Friedman. Gaat het bij hem echt zo goed en kalm eraan toe?

### *Het eigene aan kerken*

Hij stelt dat mensen soms al zo lang in een kerk zitten dat ze ook bereid zijn om grote offers voor elkaar te brengen. Men vindt het heel erg als mensen die lang bij de kerk zitten afhaken of teleurgesteld raken. Elkaar vasthouden heeft in kerken een veel grotere waarde dan buitenstaanders bereiken.

Voorganger A merkt dat hij als voorganger de spin in het web is en dat hij een van de weinige gemeenteleden is die full time met de kerk bezig is en het geheel overziet. Wanneer je het overzicht op die manier bewaart, kan je ook de moeilijke vragen stellen. Het is goed dat er bijvoorbeeld een visie is, maar hoe gaan we daar actief mee aan de slag? A merkt dat hij soms hard moet trekken aan de gemeente. Mensen zijn geneigd om op de korte termijn te handelen en als voorganger moet je de blik richting te toekomst richten. Hierbij zit ook de systemische spanning die A eerder al aanhaalde. Want wanneer een scherp doel gesteld wordt, dan word je als kerk er ook op afgerekend als je het niet haalt. Mensen denken dat scherpe doelen het systeem uit elkaar trekken. Mensen willen dus eerder een kernwaarde, die zegt waar ze samen voor staan. Terwijl juist de spanning die een doel brengt gemeden wordt. Mensen vinden het fijn om warm en verbonden te zijn, maar juist de scherpe doelen helpen een gemeente verder.

Een voorbeeld daarvan was een gemeente waarbij elk jaarthema een variant om verbondenheid was. Wanneer dat het geval is, is de gemeente hypergevoelig voor kritiek. Er hoeft dus maar één gemeentelid te zijn die zegt: 'Als we deze koers inslaan, dan ga ik weg.' Wanneer dat gebeurt gaat de hele gemeente in de ankers. Het was voor A, als voorganger, dus van belang om een stip op de horizon te zetten, het overzicht hebben en voortdurend geestelijke onderbouwing geven. Waarom doen we dit? In dit voorbeeld is bijvoorbeeld de code *Sabotage* ook gegeven.

In dat kader noemt A een citaat van Friedman: 'Differentiatie staat altijd aan de kant van het heil.'<sup>137</sup> Volgens voorganger A zit in het evangelie een differentiërende kracht. Dus wanneer je gelooft dat je werkelijk leeft door genade, dat we in Jezus alles al ontvangen hebben, dan kan dat ook de angst weghalen. Dus waar consequent gepreekt wordt over genade en er een genadegemeenschap is, zou een proces van differentiatie te merken moeten zijn. Er zijn best veel momenten in de Bijbel van voorbeelden van zelfdifferentiatie.

Als voorganger is de Bijbel het enige overtuigingsmiddel dat je hebt, het enige gewicht dat je in de schaal legt is Gods woord. Daarnaast heb je als voorganger op gegeven moment wat ervaring, een netwerk en kennis. Leiderschap van een voorganger is erg verweven met de verkondiging van het evangelie.

## 5. 2. 2. Voorganger B

Deze voorganger is niet bekend met het werk van Friedman.

---

<sup>137</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 178.

### *Zelfdifferentiatie*

Voorganger B vertelt over hoe de gemeente omgaat met de besluiten rondom vrouw in het ambt en homoseksualiteit en kerk. Hij verwacht daarbij oppositie. Hijzelf heeft zijn eigen standpunt, maar die is ook nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Hij vertelt dat hij eerst probeert om een kringetje rondom hem warm te krijgen en daarbinnen communiceert hij zo open en transparant mogelijk. Je persoonlijke overtuiging is daarbij als voorganger van grote invloed. Bovendien praat hij er veel over met gemeenteleden waarvan hij weet dat ze in ieder geval niet vóór zijn.

Voorganger B vertelt van de spanningen die daarbij komen kijken. Ook omdat hij recent een aanvraag gekregen heeft van een lesbisch stel dat graag hun kindje wil laten dopen. Beide kanten op vindt B dit een lastige kwestie. Je wilt de mensen graag welkom heten, maar omdat er nog geen besluit is, ga je ook geen overhaaste beslissingen nemen.

Wanneer bijvoorbeeld speelde of voorganger B vanaf de kansel of niet zou preken, wilde B graag op het podium staan. Hij heeft dit volgehouden, want hij voelde zich niet thuis op de kansel. Bovendien gaf het hem het gevoel op afstand van de gemeente te staan. Een deel van de kerkenraad was klassiek en vond dat het Woord vanaf de kansel bediend moest worden.

Voorganger B geeft aan dat zijn persoon en karakter te maken heeft met de manier waarop hij leidinggeeft. Hij houdt ervan om gewoon dingen te gaan doen. Hij ziet later wel wat voor tegenstand er komt. Hij wil zich daar niet te veel door laten bang maken. Hij blijft bij die strategie, je gaat wel een paar keer op je plaat. Maar het is voor hem ook effectief gebleken om niet allerlei procedures af te wachten maar gewoon te beginnen. Welke weerstand er komt, ziet hij later wel.

Daarnaast zegt voorganger B dat het sterk meespeelt in het leidinggeven of je een band hebt met de mensen. Doordat je als gemeente dingen hebt meegemaakt, willen mensen ook beter naar je luisteren en eerder met je meegaan.

Hij geeft aan dat hij gegroeid is in het leidinggeven. Aan het begin van zijn predikantstermijn wist hij niets. Op gegeven moment maak je voor het eerst mee dat iemand stampvoetend de kerk verlaat, daar lig je dan wakker van. Nu overkomt dat me ook, maar kan ik veel makkelijker mijn schouders ophalen.

### *Sabotage*

B geeft aan dat bij de discussie rondom vrouw in het ambt vier gezinnen weggegaan zijn uit de kerk. Dat vindt hij wel erg jammer en pijnlijk. Toch heeft hij geen spijt van de beslissing die de kerkenraad genomen heeft.

Hij vertelde over meer weerstanden die hij ervaren had. Toen hij een beroep kreeg uit een andere gemeente, bleek dat er een groep was die hem wel wilde beroepen. Een andere groep wilde dat beroep tegenhouden op een wat slinkse manier.

Later is in die gemeente discussie geweest over een ouderling die weigerde te zeggen dat de vrijgemaakte kerk de ware kerk is. Voorganger B had daar geen moeite mee, maar in de omgeving lag dat anders. Er is toen een behoorlijk conflict ontstaan. Voorganger B heeft daarin vrijmoedig opgetreden en is ook voorgegaan in interkerkelijke diensten. Het zorgde ervoor dat hij niet meer in een buurtkerk mocht preken. Die weerstand en conflicten heeft B als pijnlijk ervaren en hij heeft er ook wakker van gelegen. Toch heeft B wel steun ontvangen van kerkenraadsleden die hem rugdekking gaven.

Later heeft voorganger B in een proces van vernieuwing wederom weerstand ervaren in het vormen van kringen. Toen kreeg hij van een grote groep brieven met kritiek.

Daarnaast vertelde hij over een man die bedreigd had om met een shovel de ingang van de pastorie eruit zou rijden. Daar was met name zijn vrouw erg van geschrokken. Voorganger B geeft aan dat je je pappenheimers wel leert kennen in de loop van de jaren. Er zijn mensen die hard schreeuwen, maar die een heel klein hartje hebben.

### *Angstige Bezorgdheid*

Voorganger B ziet in kerken dat er een trend is om de vrede te bewaren. Dat mensen graag de eenheid willen bewaren. Hij stelt dat daardoor grijze besluiten komen en dat mensen niets meer durven te beslissen. B ziet het ook in kerkenraden, dat leiders bang zijn en 'ja maar' zeggen. De mensen zijn bang dat het misgaat, dat ze terug moeten komen op een besluit. Voorganger B is erachter gekomen dat je met zo'n houding niet gemakkelijk verandering teweegbrengt. Als voorbeeld neemt hij de vrouw-in-het-ambt-discussie. Hij kent een gemeente waarbij de voorganger weet dat de ene helft voor is en de andere helft tegen. De voorganger zegt in die gemeente, ik begin er niet aan. Daardoor blijft het thema een ondergeschoven thema. De kerken rondom die voeren wel het gesprek. Voorganger B denkt dan: 'Op termijn gaat het je opbreken, de jongeren gaan weg, die herkennen zich niet meer. Je moet een beslissing nemen.'

### *Het eigene aan kerken*

In de kerk neem je een beslissing over homoseksualiteit en kerk altijd met de kerkenraad. Wanneer de halve gemeente tegen zou zijn, kan je als kerkenraad niet verder op de koers die je gekozen hebt. Voorganger B geeft aan dat hij in zo'n geval niet door zou drammen. Dan zou het gesprek hervat worden.

Soms heeft een gemeente een prachtig beleidsplan en dan blijkt het in de kast te staan. Voorganger B geeft aan met een beroepingsproces zich wel eens bekocht gevoeld te hebben. Omdat een gemeente hem een beleidsplan had laten zien, terwijl de praktijk niet zo is. Hij is daarom van tevoren heel duidelijk over zijn eigen ambities.

B vertelt over het belang van een kerkenraad en dat mensen hun gaven in kunnen zetten in de kerk. Er zijn gewoon mensen met een goed talent voor leidinggeven. Het is fantastisch als zij op de juiste plek in de kerk zitten.

Daarnaast gelooft B dat Christus de kerk regeert, hoe het ook gaat. Dat is een geruststelling. Maar hoeveel invloed hij als persoon heeft, vindt hij ook wel spannend. Is hij als persoon te sturend? Daarnaast heeft het enthousiasme dat hij in zijn geloof opdoet veel invloed op zijn preken.

### *Strategieën leiderschap*

Voorganger B geeft aan dat hij geleerd heeft om te overleggen met mensen. Hierbij zoekt hij vooral mensen op die wijs zijn en ervaring hebben in het kerkelijk leven. Daar gaat hij mee sparren voor hij een grote beslissing neemt. Bovendien is het voor hem heel belangrijk om te blijven studeren en te leren.

## **5. 2. 3. Voorganger C**

Deze voorganger is een beetje bekend met het werk van Friedman.

### *Zelfdifferentiatie*

Voorganger C geeft aan redelijk zelfstandig te zijn en objectief de verschillende verwachtingen die in een gemeentelieven beoordeelt. Hij zal kijken vanuit zijn opdracht en roeping naar wat hij kan doen.

Voorganger C vertelt dat hij nooit gemerkt heeft dat een koers die hij koos superveel weerstand op leverde. Er is wel een project in de wijk waar hij graag zijn tijd aan besteedt. Hij kan daarin missionair aanwezig zijn. Er zijn volgens hem wel mensen die stellen dat je als voorganger andere dingen moet doen, dat er bijvoorbeeld jongeren zijn die aandacht vragen. C geeft aan dat hij dat wel ziet, maar dat hij bewust gekozen heeft om ook de missionaire kant van het werk te doen. Naast dat hij het erg leuk vindt, heeft het ook positief effect gehad op de gemeente. Want veel mensen in de buurt kennen de gemeente doordat ze de dominee gesproken hebben.

C geeft aan gegroeid te zijn in het zeggen wat het hem doet. Hij is gegroeid in het tonen van zwakheid. Je kan als voorganger heel dienend aanwezig zijn, het gaat daarin niet om de voorganger zelf.

### *Sabotage*

Voorganger C geeft aan dat hij niet zo sterk angst of weerstand ervaren heeft vanuit de gemeente. 'Dat ik een soort kop van jut van een gemeenschap ben, dat heb ik nooit gehad.'

### *Angstige Bezorgdheid*

Voorganger C stelt wel dat hij de onstuimigheden van mensen rustig tegemoet treedt. Hij gaat er vrolijk en ontspannen mee om. Het helpt hem om op een diepere laag verbinding te maken door vertrouwen uit te stralen. Dat gebeurt gewoon en doet hij niet bewust. Doordat hij rustig en vrolijk verbinding met mensen maakt, heeft hij het gevoel dat mensen het in zijn omgeving veilig vinden.

Van hele gespannen of emotionele situaties wordt voorganger C juist rustiger. Hij kan goed rust brengen in een situatie die onoverzichtelijk is. Daarnaast merkt C op dat gebed ook kan werken. Gebed brengt ook rust in een situatie van crisis. Soms zie je iets van vrede indalen op het moment dat je samen gebeden hebt, dat is bijzonder om mee te maken.

### *Emotionele driehoeken*

Voorganger C ziet de dynamieken van driehoeken om zich heen. Met hippere termen zou hij zichzelf afvragen: Is het van mij? Ben ik er in de rol van leiderschap van bewust dat ik niet allerlei dingen op mijn bord trek.

### *Het eigene aan kerken*

Als een kerk doe je veel dingen met elkaar. Als voorganger ben je op de achtergrond en werk je sturend. Wanneer je merkt dat een kerkenraad met veel uitvoerende dingen bezig is, die misschien wel op het bord van anderen liggen. Dan stel je als voorganger vragen. Hoe is het geestelijk klimaat nu? Wat laat God ons zien? Je stelt als voorganger dus vooral veel vragen. Ook vragen om te ontregelen, om mensen zelf te laten nadenken en bij de kern te bepalen. Waarom zijn we kerk op aarde?

Hierbij helpen ook de mogelijkheden die je als voorganger hebt, door te preken, in gebed of wanneer je een bijeenkomst leidt.

Bovendien geeft voorganger C aan dat hij een kerkenraad heeft die goed is in delegeren en verantwoordelijkheden verdelen. Daarbij is het ook van belang dat je een gemeente goed kent

en dat je de gaven en talenten kan inzetten. Soms moet je iemand helpen om een taak te doen die je zelf ook wel leuk had gevonden. Dan moet je bereid zijn om een stukje van de fun in te leveren.

Soms moet je ook opkomen voor mensen of dingen die geen stem hebben. Wanneer iemand minder in staat is om voor zichzelf op te komen, dat je iemand dan helpt of een gesprek faciliteert. Je moet daarin ook niet te rigide zijn.

Voorganger C vindt het mooi als mensen zeggen dat hij vertrouwen in God uitstraalt. Het is een soort basis spiritualiteit waaruit hij leeft. Hij leeft met God en ik ben ook geen held, maar ik weet wel dat ik bij God veilig ben. Je kan daar als voorganger zelf ook niet gedistantieerd van zijn, dat je nooit iets over je eigen geloof laat zien. Daarnaast probeert voorganger C zich ook heel bewust te zijn van zijn macht. Hij zou niet zo snel mensen opdragen wat ze moeten doen, alleen als het echt nodig is.

### *Strategieën leiderschap*

Leiderschap heeft voor C altijd te maken met een soort sensitiviteit voor de omgeving. Niet elke gemeente is gelijk en gaat om dezelfde dingen. Daarnaast heeft leiderschap volgens C te maken met moed, de moed om te zeggen wat je als leider het beste lijkt en de moed om met weerstanden om te gaan.

Voorganger C geeft daarnaast aan dat hij een weg gezocht heeft in het maken van conflict. Van huis uit is hij conflict mijdend en wanneer mensen ruzie maken in zijn buurt vindt hij dat vervelend. Hij heeft geleerd om daarin voor zichzelf op te komen en kan steviger een eigen mening neerzetten, toch blijft dat lastig. Wanneer er echt spanning of een conflict is, is dat gewoon lastig. Hij vertelt dat hij inmiddels daar altijd open het gesprek over aangaat. Het is niet iets dat hij heel bewust doet.

## 5. 2. 4. Voorganger D

Deze voorganger heeft geen kennis van Friedman.

### *Zelfdifferentiatie*

In een gemeente waar voorganger D stond was hij nadrukkelijk missionair bezig en hij had contact met jongere jeugd, ook vanuit andere hoeken. Vanuit hen stond de behoefte aan jeugdkerken. Dat zijn interkerkelijke ontmoetingen waarbij jongeren elkaar konden ontmoeten. Deze jeugdkerken waren interkerkelijke diensten met een bandje. Dat leverde in de vrijgemaakte kerk van die tijd allemaal weerstand op. Maar voorganger D vertelt dat hij voet bij stuk heeft gehouden om deze jeugdkerken door te laten gaan.

D vertelt dat het onderdeel is van zijn karakter om vrede te stichten en verbinding te bewaren. Hij zegt daarnaast dat hij nuchter is. Dat helpt ook om paniek buiten de deur te houden.

Hij vertelt over de opheffing van een gemeente. De vraag speelde of ze zouden doorgaan of dat ze zouden opheffen. Er was in die gemeente echt een klein groepje mensen dat koste wat het kost wilde doorgaan. De overgrote meerderheid wilde weg. Tijdens een gemeente-breed gesprek hebben alle partijen hun verhaal kunnen doen. Het kleine groepje dat door wilde gaan, kwam erachter dat het echt de enige weg was. Voorganger D vertelde dat hij hierin vooral het gesprek gefaciliteerd heeft en de conclusies aan de dialoog heeft verbonden.

### *Sabotage*

Voorganger D vertelt over mensen die de gemeente verlaten hebben gezien de standpunten over homohuwelijken. Wanneer je als voorganger daarin ergens voor gaat staan, dan kost het ook mensen.

Hij vertelt ook over de reactie van gemeenteleden op die interkerkelijke jeugdkerken. Hij heeft daar een brief over gekregen met de handtekening van allerlei mensen. In die brief stond dat hij niet meer gereformeerd was. Voor voorganger D was het een heftige tijd, want je moet er als voorganger wel wat mee. Uiteindelijk zijn er externen bij gekomen en is er uiteindelijk weer rust gekomen.

D vertelt over mensen die dreigen om weg te gaan wanneer ze bezwaar hebben tegen de gang van zaken. Hij stelt dat hij in zo'n geval zegt: 'Ik kan niet in uw geweten kijken, als u vandaaruit het niet meer volhoudt hier, dan heeft u de vrijheid om te gaan en zullen we u uit zegenen. Maar de mensen bleven toch. Dus ik weet ook niet wat hen dan bewoog.'

De voorganger vertelt dat hij een keer een gemeenteavond wou beleggen en dat de kerkenraad zei dat het voor conflict zou zorgen. De kerkenraad zei dat dit soort avonden uit de hand zouden lopen. Iedereen wordt heel zenuwachtig van dat soort avonden. D geeft aan dat hij het toch door heeft laten gaan en dat het uitstekend ging.

### *Angstige Bezorgdheid*

Voorganger D herkent dat een gemeente angstige bezorgdheid heeft en dan makkelijk in paniek kan raken.

### *Het eigene aan kerken*

Voorganger D geeft aan dat hij in het balanceren tussen je eigen overtuiging en het verlangen van de gemeente de persoonlijke verhouding tot God belangrijk vindt. Waar gaat het nu om in kerk zijn en wat wil God daarin? Dat geeft de doorslag. Hierin betreft voorganger D ook sterk zelfdifferentiatie. Hij koppelt zijn eigen overtuiging aan het Woord van God. Hij heeft daarin zelf ontdekt wat God daarin wil en daar wil hij ook voor gaan staan. Dat soort dingen check je wel in je gebedsleven, met kerken in de buurt of in wat je leest.

Soms is het goed om als gemeente te reflecteren. Wat is onze missie, wat voor gemeente zijn we? Voorganger D vertelt over kampvuurgesprekken die in de gemeente hebben plaatsgevonden. Daarbij zaten ze rond een vuurtje en hielden ze gesprekken over of de mensen nog lekker in de gemeente zaten. Hoe ze de toekomst zagen en hun eigen plek daarin? In die gesprekken heeft hij ook op zijn eigen positie gereflecteerd. Moet ik blijven, vraagt God wat nieuws van mij? In de afgelopen fase was ik een goed instrument voor deze gemeente, maar misschien ben ik nu niet meer dat goede instrument.

Momenteel is D voorganger in een kleine gemeente dus komt regelmatig de vraag naar voren hoe het nu verder moet. Hij stelt dat hij de mensen stimuleert om na te denken over hun eigen christen zijn en daarbij hoopt dat ze hun gaven op de juiste plek inzetten, of dat nu in de kerk of in de samenleving is.

Het helpt voorganger D om te beseffen dat een kerk geen menselijke organisatie is, maar een beweging van God. Het succes van de kerk is niet afhankelijk van zijn inzet. Hij bidt er wel concreet voor. Daarnaast ziet hij dat zijn loyaliteit aan deze kerk door de gemeenteleden hele erg gewaardeerd wordt. Hij ziet het predikantschap niet als een carrièrepad. Hij vindt dat hij

soms trouw op zijn plek moet blijven, ook al is het allemaal niet zo spectaculair qua aantallen en groei.

### *Strategieën leiderschap*

In tijden van moeite en weerstand probeerde voorganger D nog meer tijd met God door te brengen en heeft hij intervisie en supervisie gevolgd. Dus naast de externe hulp heeft hij voor zichzelf ook een steun en supportgroep geregeld. Bovendien heeft zijn vrouw hem veel gesteund.

Met argumenten kan je de grote middengroep overtuigen en meenemen. Daar hoort ook een goede voorbereiding bij.

## **5. 2. 5. Voorganger E**

Voorganger E is niet bekend met het gedachtegoed van Edwin Friedman.

### *Zelfdifferentiatie*

E stelt dat hij in zijn opleiding niets over leiderschap geleerd heeft. Hij vertelt dat hij nogal een autonoom persoon is en de dingen graag op zijn eigen manier doet. Hij stelt niet te hunkeren naar bevestiging of bang is voor afwijzing. Daarnaast zegt hij dat hij een introvert mens is die veel in zijn binnenwereld bedenkt en verwerkt.

Voorganger E vertelt over zijn jongere jaren waarin hij in een gemeente terecht kwam, waarbij een hele hoop moeite naar boven kwam. Hij was nog te kort voorganger daar om het veroorzaakt te kunnen hebben, maar hij constateerde het wel. De mensen wisten niet goed hoe nu verder en voorganger E heeft toen de knoop doorgemaakt om de gemeente op te heffen. De gemeente had het niet zien aankomen, dus het leverde een shock op. Het is onwijs lastig om zo'n beslissing te maken en te delen met de gemeente. Maar voorganger E geeft aan dat het goed uitgepakt heeft.

E is goed in relativeren. Wanneer hij waardering krijgt of kritiek, rondt hij dat af. Als iemand hem de hemel in prijst, zwakt hij het compliment een beetje af. Maar als iemand hem de grond in boort, neemt hij dat ook met een korreltje zout.

### *Angstige Bezorgdheid*

De voorganger E herkent veel angst, zowel bij zichzelf als bij de gemeenteleden. Hij is iemand die regelmatig in de spiegel kijkt en erkent dat hij het eigenlijk niet durft. Maar hij geeft aan geen genoeg te nemen met zijn eigen lafheid en het toch gaat proberen. Hij stelt dat er een hoop boosheid is in de samenleving en dat er angst onder zit. Leiderschap heeft de connotatie van sterk zijn en vooropgaan. Terwijl een echtere vorm van leiderschap meer zegt vanuit kwetsbaarheid. Nederigheid en kwetsbaarheid zijn daarin belangrijk. Als mensen je gedachten en je angsten kunnen meevoelen dan bouw je vertrouwen op als leider. Dat ligt volgens E eveneens in de spirituele traditie. Leiderschap heeft daar te maken met nederigheid en kwetsbaarheid. Ook in de bijbel zijn veel bange mensen die leidinggeven.

Voorganger E geeft aan dat hij soms het gevoel heeft er alleen voor te staan en dat hij het daarbij lastig vindt om te delegeren. Je moet anderen dan vertrouwen geven. Dat gaat nog niet altijd even goed. Hij geeft aan vaak te denken dat hij het zelf het beste kan. Dat hij het snelste zelf de dingen kan doen, dat hij het beter kan. Dan is hulp vragen of zaken uit handen geven niet altijd even makkelijk.

### *Emotionele driehoeken*

E geeft direct aan dat hij de emotionele driehoeken herkent. Het is een heel verleidelijke strategie om er een 'bondgenoot' bij te betrekken. Eerlijkheid is daarbij van groot belang. Soms kan een derde handig zijn, wanneer diegene onafhankelijk is. E ziet het dan wel als criteria dat de derde een toegevoegde waarde moet hebben en geen verlengstuk is van jezelf.

Hij vraagt zich daarbij soms ook af waarom hij dingen niet meteen tegen de ander zegt? Dat is een stuk spannender, maar het helpt wel om de driehoek te doorbreken.

### *Het eigene aan kerken*

Voorganger E ziet leiderschap als geestelijk leidinggeven. Waarbij hij een luisterend oor biedt, wijsheid deelt en mensen soms een stapje verder helpt. Daarnaast leiderschap ook over het runnen van een organisatie.

E geeft aan dat hij merkt dat de jongere generatie sommige dingen scherper of eerder ziet. Daardoor heeft hij het gevoel dat het soms beter is om de dingen over te geven aan de jonge generatie. Je hebt andere mensen en hun wijsheid en inzicht dus nodig.

Hij geeft ook aan dat hij in het leiderschap soms uitzoomt en reflecteert. Hoe was onze visie ook alweer? Hierbij neemt hij Mozes als voorbeeld. Het plaatje van het beloofde land staat aan de horizon en als mensen daarover nadenken worden ze warm vanbinnen. Maar de waan van de dag is anders en dat komt in de woestijnverhalen ook duidelijk naar voren.

Voorganger E vertelt over de spanning van een eigen keuze maken of het spiritueel aanpakken. Toen hij destijds een kerk heeft opgeheven, had hij het achteraf gezien iets spiritueler willen aanpakken. Daarnaast is de invloed van de leider groot. Je hebt invloed op het godsbeeld en het geloof van mensen. Het heeft iets huiveringwekkends. Juist een geestelijke leider heeft genade nodig.

### *Strategieën leiderschap*

E vertelt dat hij voor zichzelf soms een vluchtroute bedenkt. Als hij een verkeerde leiderschapskeuze maakt moet hij het gevoel hebben weg te kunnen. Voor hem helpt het gevoel om altijd nog naar de Bahama's te kunnen. Het hebben van een vluchtroute geeft ruimte.

Daarnaast bedenkt E regelmatig het ergste wat kan gebeuren. Wanneer hij dat bedacht heeft, komt hij erachter dat het ergste scenario niet gaat gebeuren. Dan wordt de spanning en de angst kleiner.

## **5. 2. 6 Concluderend**

Alle respondenten vertelden over situaties waarin ze tegen de gangbare orde in hun eigen pad insloegen. De voorgangers vertelden van het starten een net nieuwe gemeente of een nieuwe koers die de gemeente wil inslaan, dat daarbij soms ook moeilijkheden of weerstanden naar boven kwamen. De voorgangers vertellen ook van progressie op het gebied van zelfdifferentiatie. Ze kunnen beter hun eigen gedachten en gevoelens onder woorden brengen en hun positie innemen.

Vier van de vijf voorgangers kennen sabotage van de gemeente bij beslissingen die ze nemen. Ze herkennen weerstand, angst om een veranderproces aan te gaan, ze hebben felle kritiek gekregen of dreigementen gehad.

Veel voorgangers herkennen angst voor grote uitspraken of standpunten. Vele geven aan zelf ook gegroeid te zijn in het steeds minder angstig bezorgd aanwezig te zijn, omdat ze van nature bijvoorbeeld geneigd zijn om het conflict uit de weg te gaan.

Verschillende voorgangers gaven aan de dynamiek van emotionele driehoeken te herkennen. Met name het gevaar om tussen mensen in te gaan zitten.

Bijna alle respondenten (4 van de 5) vertellen dat ze in hun karakter gunstige eigenschappen hebben die helpen om zichzelf te differentiëren.

Alle voorgangers benadrukken het belang van het specifiek christelijke karakter van kerkelijk leiderschap. Christus is het hoofd van de kerk en de kerk is in de eerste plaats geen menselijke organisatie. Dat geeft een bijzonder uitgangspunt anders dan dat van andere organisaties.

Alle voorgangers vertellen over hoe fijn het is om te kunnen overleggen met een kerkenraad om mensen te hebben die in staat zijn om ook leiding te geven. Tegelijk is de voorganger ook iemand die het geheel van de kerk overziet en dus zaken kan integreren of patronen kan opmerken.

Wat veel voorgangers aangeven is dat ze hun macht en invloed soms wat eng vinden.

Ten slotte hebben de voorgangers eigen strategieën en vaardigheden die het leidinggeven makkelijker maken.

### 5.3 Edwin Friedman en de voorgangers

In de vorige paragraaf is verslag gedaan van de gehouden interviews en zijn de gesprekken uitgelicht op de verschillende kernpunten van het gedachtegoed van Friedman. Verder zijn in de interviews nog andere thema's aan de orde gekomen. In deze paragraaf worden per thema opvallende zaken uit de interviews uitgelicht en wordt expliciet het werk van Friedman aangehaald. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan verschillen tussen het gedachtegoed van Friedman en wat de respondenten over christelijk leiderschap zeggen.

#### 5.3.1. Zelfdifferentiatie

Zelfdifferentiatie is voor zowel de voorgangers als Friedman iets dat groeit. De voorgangers merken dat ze beter zijn in het omgaan met botsende verwachtingen en dat ze makkelijker hun eigen positie durven innemen. Friedman stelt ook dat het een proces is waarbij een leider steeds beter in staat is om zichzelf te differentiëren.

Sommige voorgangers vertellen over het starten in een nieuwe gemeente of een nieuwe koers die een gemeente wil in slaan. Ze stellen dat daarbij soms ook moeilijkheden of weerstanden naar boven kwamen. Hierin herken ik wat Friedman zegt over het verstoren van de homeostase. De voorgangers die net nieuw in een gemeente zijn nemen een nieuwe manier van doen met zich mee en dat geeft kansen voor verandering en vernieuwing.<sup>138</sup> Dat hoeft echter niet zo te zijn, het kan ook zijn dat voorgangers die langer op een plek staan, meer krediet hebben opgebouwd en de gemeente beter kennen. Hierdoor kan verandering ook makkelijker zijn, zo zeggen ook een aantal voorgangers.

Wat verder opvalt is dat bij meerdere voorgangers differentiatie tegen verwachtingen van de gemeente ingaat. Hierbij speelt de NGK-context ook mee. Want voor meerdere voorgangers bleek dat het zichzelf differentiëren schuurde met het beeld van de gemeente over

---

<sup>138</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 215.

gereformeerd zijn. In kerkelijke context kunnen daar extra verwachtingen in meespelen. De gemeenteleden zien de kerkelijke context als een identiteit of iets waar zij zelf ook iets in te zeggen hebben.

In de voorbeelden over zelfdifferentiatie herken ik veel van systeemtheoretische krachten die Friedman beschrijft. In deze analyse zijn zelfdifferentiatie, sabotage en angstige bezorgdheid uit elkaar gehaald. De situaties die de voorgangers vertellen, spelen op elkaar in en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, in de interviews komt dat ook naar voren. De sabotagereacties zijn reacties op pogingen van de voorgangers om zichzelf te differentiëren en dit hangt weer samen met het niveau van angstige bezorgdheid van voorganger en gemeente.

### 5.3.2 Sabotage

Vier van de vijf voorgangers kennen sabotage van de gemeente bij beslissingen die ze nemen. De meesten hebben wel eens meegemaakt dat mensen onder veel stampij de kerkdienst verlieten tijdens de preek of ze hebben te maken gehad met gemeenteleden die dreigen uit de gemeente te stappen als dit of dat gebeurt.

Daarnaast vertelde een voorganger (D) dat kerkenraad een keer geadviseerd had om geen gemeenteavond te beleggen, omdat dat uit de hand zou lopen. Mensen zouden met groot geweld hun zaak betogen en het zou uitlopen op conflict en onenigheid. Hierin is ook een vorm van sabotage te herkennen, maar ook angst om het gesprek aan te gaan. Daarover gaat de volgende paragraaf.

In de voorbeelden die de voorgangers gaven komt heel nadrukkelijk sabotage zoals Friedman het beschrijft naar voren. Wanneer een voorganger voor een koers kiest, schiet een deel van de gemeente in de weerstand en dreigen ze soms met heftige dingen. Wat daarnaast vergelijkbaar is met Friedman is dat wanneer voorgangers volhouden, de sabotage gaat liggen.

In alle situaties van weerstand uit de gemeente herken ik dat voorgangers hun reactiviteit bedwingen, want er was geen enkel conflict dat echt escaleerde.<sup>139</sup> De voorgangers vertelden dat ze vastberaden waren om door te gaan op de koers die ze waren ingeslagen.

### 5.3.3 Angstige bezorgdheid

Veel voorgangers herkennen angst voor grote uitspraken of standpunten. Vele geven aan zelf ook gegroeid te zijn in het steeds minder angstig bezorgd aanwezig te zijn, omdat ze van nature bijvoorbeeld geneigd zijn om het conflict uit de weg te gaan.

Ze zien dat in kerken een trend is om vrede en rust te bewaren, dat gemeentes bepaalde onderwerpen mijden en niet beginnen aan grote vraagstukken uit angst voor de gevolgen. Daarbij erkennen de voorgangers dat het gevolg is dat er grijze besluiten komen, waarbij niet zo veel op het spel staat.

Dit is iets wat met name in *A Failure of Nerve* sterk naar voren komt en wat de voorgangers dus herkennen. Dat mensen de saamhorigheid zoeken en proberen om de lieve vrede te bewaren, want dat is belangrijker dan een eigen mening ontwikkelen.<sup>140</sup>

De voorgangers vertellen over hun groei in het omgaan met kritiek en sabotage en dat ze daarin ook minder angstig omgaan met de angst van gemeenteleden. Een voorganger (B) zegt: 'Het

---

<sup>139</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 33-37.

<sup>140</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 142-143.

wordt lang niet zo heet gegeten als het wordt opgediend. Je hebt mensen met hele grote monden, die heel hard schreeuwen, maar zo'n klein hartje hebben.'

Een predikant (C) vertelt dat hij rustiger wordt naar mate er meer paniek in de gemeente is, zijn strategie is de dingen gewoon rustig en vrolijk tegemoet treden. Hij wil daarin vertrouwen uitstralen. Bovendien helpt daarbij het gebed. Bidden geeft een bepaalde rust en geeft een richting waar je angst en paniek heen kan brengen.

In het vrolijk tegemoet treden kan het effect van speelsheid worden herkend die Friedman beschrijft.<sup>141</sup> Het is een manier waarop flexibiliteit naar voren komt en mensen op een nieuwe manier naar de situatie kunnen kijken.<sup>142</sup> In het geval van voorgangers heeft het gebed eenzelfde werking, het gevaar daarbij is echter dat invloed uitgeoefend worden vanuit het gebed.

### 5.3.4 Emotionele driehoeken

Verschillende voorgangers gaven aan de dynamiek van emotionele driehoeken te herkennen. Met name het gevaar om tussen mensen in te gaan zitten. Een voorganger (C) vertelde dat hij zichzelf vaak de vraag stelt: 'Is dit van mij? Of is dit van de ander?' Door die vraag kan hij beter de dingen bij een ander laten die bij een ander horen. Een ander (E) herkende ook het gevaar om te roddelen en te klagen bij iemand anders. Volgens hem is het dan beter om de dingen gewoon rechtstreeks tegen de betreffende persoon te zeggen, maar dat is niet altijd makkelijk. Het vergeet een hoge mate van zelfbewustzijn en zelfreflectie om hier actief naar te handelen.

Toch herkennen voorgangers dergelijke situaties. Ze typeren het meer als open communicatie hebben en de verantwoordelijkheid laten bij degene die de verantwoordelijkheid heeft. Er is een neiging om verantwoordelijkheid over te nemen.<sup>143</sup>

### 5.3.5 Karakter

Bijna alle respondenten (4 van de 5) vertelt dat ze in hun karakter gunstige eigenschappen hebben die helpen om zichzelf te differentiëren. Ze geven aan autonoom en zelfstandig te zijn. Dit maakt ze direct minder afhankelijk van anderen of de goedkeuring van anderen. Bovendien helpt het zelfstandig zijn met het maken van eigen keuzes en daar de eigen verantwoordelijkheid voor nemen.

De respondenten geven ook aan dat ze van nature rustig en kalm zijn. Ze treden de dingen beschouwend tegemoet. Dit helpt eveneens bij het niet angstig tegemoet treden van gemeenteleden.

Al deze karaktereigenschappen kunnen onder de noemer zelfdifferentiatie geschaard worden, waarbij voorgangers niet-angstig-bezorgd aanwezig zijn. Friedman schrijft niet specifiek over mensen met een zelf differentiërend karakter. Wel schrijft hij dat in systemen vaak een lid is dat het meeste kans heeft om te slagen in zelfdifferentiatie.<sup>144</sup> Het zou kunnen dat voorgangers in hoge mate dit soort mensen zijn.

---

<sup>141</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 222.

<sup>142</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 57-58.

<sup>143</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 223.

<sup>144</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 29.

### 5.3.6 Emotionele betrokkenheid

De voorgangers herkennen de complexiteit van systemen en ervaren daar soms ook moeite en emoties bij. Ze herkennen het gevoel van wikken en wegen, waarbij je eigen mening en die van gemeenteleden en kerkenraadsleden botsen. Dat geeft dilemma's als; wat is goed om te doen? Naar wie moet ik luisteren?

Een voorganger is emotioneel verbonden aan de gemeente, dat maakt dat sommige zaken ook emotioneel binnenkomen. Het is altijd lastig en pijnlijk als gezinnen vertrekken naar een andere gemeente. Of als ze vormen van sabotage ervaren, dan geven voorgangers aan daar soms ook wakker van te hebben gelegen.

Daarnaast geven de voorgangers aan dat ze heel erg geleerd hebben om te gaan met conflicten, maar nog steeds wel spanning en moeite ervaren wanneer die er zijn. Een voorganger (E) gaf aan: 'Soms vind ik het leuk, hier gebeurt tenminste wat. Maar dat zijn wel alleen de momenten waarop ik het gevoel heb dat het niet zo heel erg over mij gaat.'

De emotionele betrokkenheid op een systeem is van belang in de verbondenheid met de gemeente, zolang er gevoelens van genegenheid zijn, getuigt dat van verbondenheid en dat is belangrijk om niet in egoïsme of machtsmisbruik te vervallen.<sup>145</sup> In verbondenheid en relaties kunnen voorgangers beschermen tegen narcistisch gedrag zo stelt Friedman. De respondenten geven ook aan dat de band met de gemeente hen helpt om zorgvuldig te handelen en bijdraagt aan goodwill om verandering tot stand te brengen.

### 5.3.7 Christelijk leiderschap

Alle voorgangers benadrukken het christelijke karakter van leiderschap. Christus is het hoofd van de kerk en de kerk is in de eerste plaats geen menselijke organisatie. Dat geeft een bijzonder uitgangspunt anders dan dat van andere organisaties. Een voorganger (B) stelde dat je als leider niet direct verantwoordelijk bent voor de organisatorische kanten, maar dat je verantwoordelijk bent voor het geestelijke welzijn in de kerk. Je stelt als voorganger dus de moeilijker vragen en helpt om gericht te blijven op Christus. Een ander zegt dat een voorganger (C) de reflectie teweegbrengt. Een vraag die daarbij centraal staat: 'Hoe ga je in het spoor van Jezus en hoe komt het karakter van Jezus terug in de manier waarop wij dingen doen?'

Het oproepen tot navolging sluit op een bepaalde manier aan bij het helpen groeien in zelfdifferentiatie. Het heeft allebei de groei van de gemeente op het oog.<sup>146</sup> Een voorganger (A) zei dat differentiatie altijd de kant van het heil kiest en dat Jezus het ultieme voorbeeld is van een gedifferentieerde persoon. Hij stelde dat het misschien met Friedmans Joodse achtergrond te maken heeft dat hij de differentiërende kracht van Christus niet kent en daar in zijn werk dus ook niet de heilzame kanten van benadrukt.

Kenmerkend voor kerkelijk leiderschap is het gezamenlijk leiderschap door een kerkenraad. Alle voorgangers vertellen over hoe fijn het is om te kunnen overleggen met een kerkenraad om mensen te hebben die in staat zijn om ook leiding te geven, die oog hebben voor het organisatorische of juist het financiële. Tegelijk is de voorganger ook iemand die het geheel van de kerk overziet en dus zaken kan integreren of patronen kan opmerken.

---

<sup>145</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 244.

<sup>146</sup> Friedman, *Van geslacht op geslacht*, 246.

Wat veel voorgangers aangegeven is dat ze hun macht en invloed soms wat eng vinden. Mensen nemen soms klakkeloos alles aan van wat de voorganger zegt, terwijl een voorganger mensen wil stimuleren om zelf na te denken. Dat is iets wat Friedman ook wil. Voorgangers vragen zich soms af of ze daarin te sturend zijn. Dit is duidelijk een gevaar van de machtspositie van een voorganger.

Het collegiale leiderschap en de schaduwkant van macht en invloed komt bij Friedman niet zozeer aan de orde. Hij schrijft wel dat mensen het soms manipulatief vinden hoe hij zelfdifferentiatie beschrijft. Dat wordt echter ontkracht volgens hem, omdat zelfdifferentiatie en verbonden blijven ervoor zorgen dat er niet gemanipuleerd wordt. Friedman denkt vanuit de enkele positie van de voorganger. Wanneer we vanuit leidinggeven door een kerkenraad naar de zaak kijken, moeten we concluderen dat er een systeem (de kerkenraad) is die leidinggeeft.

Daarnaast nodigt het evangelie de voorgangers uit om kwetsbaar te zijn. Juist een geestelijke leider heeft genade nodig. Bovendien is het belangrijk om aan te geven wat je als predikant persoonlijk raakt. Je leeft met God en je bent ook geen held. Bijbelse leiders zijn vaak ook bange mensen.

Het christelijk leiderschap vraagt soms om op te komen voor mensen die geen stem hebben of om anderen te laten groeien. Dat kan betekenen dat je als voorganger iets moet laten liggen. Je moet dus bereid zijn om iets leuks te laten liggen zodat anderen het op kunnen pakken.

Het predikantswerk is biddend werk, dat betekent dat geestelijk leiderschap met name ook biddend leiderschap is. Dat helpt om de rol van de voorganger kleiner en de rol van God groter te maken. Bovendien helpt het een voorganger om gevoeliger te zijn voor de omgeving in zo te onderscheiden wat moet gebeuren in de gemeente, wat God van de gemeente wil.

De drie bovengenoemde punten, kwetsbaarheid van voorgangers, opkomen voor mensen die geen stem hebben en de rol van gebed krijgt bij Friedman nauwelijks aandacht. Dat is iets wat eigen is aan kerkelijk leiderschap.

Kenmerkend voor christelijk leiderschap is dat het geen carrièrepad is. De weg van een voorganger hoeft niet spectaculair te zijn of steeds maar groeien. Het vraagt eerder van een voorganger om reflectief bezig te zijn, zijn of haar eigen positie te bevragen. Ben ik nog wel de goede leider op deze plek?

Dit sluit aan bij het belang van zelfreflectie en het op waarde schatten van de eigenheid van een voorganger. In de interviews kwam naar voren dat elke predikant in een hoge mate reflecteert op zijn eigen functioneren en het effect daarvan op de gemeente.<sup>147</sup>

### 5.3.8 Strategieën

Welke strategieën gebruiken de voorgangers in het leidinggeven? De respondenten gaven tips en belangrijke inzichten vanuit het predikantswerk.

Wat meerdere keren terugkwam is het belang van het hebben van een band met de mensen. Mensen die de voorganger vertrouwen en een prettig persoon vinden, zullen eerder meegaan met de plannen die de voorganger heeft. Bovendien is het handig om de mensen zodanig te kennen dat je erachter komt welke gaven en talenten ze hebben en hoe ze kunnen bijdragen aan de gemeente.

---

<sup>147</sup> Friedman, *A Failure of Nerve*, 185.

Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat het verbonden blijven wanneer een leider zichzelf definieert in het predikantswerk van extra belang is. Dat is iets wat Friedman ook onderschrijft. Voorgangers zouden tijd moeten steken in het verbonden raken en verbonden blijven met hun gemeente. De vraag komt daarbij wel op of een predikantstermijn van ongeveer 5 jaar, lang genoeg is om de juiste mate van verbondenheid te bereiken voor diepgaande veranderingen.

Een voorganger (B) gaf als tip om te overleggen met wijze mensen. Elke gemeente heeft die en de voorganger zei dat hij zijn ideeën of verlangens met zo iemand besprak, op die manier kon hij sparren en overleggen over de koers van de gemeente.

Sommige voorgangers legde het belang van het geven van een goede uitleg uit, wanneer je mensen meeneemt in de dingen die je doet en zegt waarom, kunnen ze meestal een heel eind mee komen.

Het is belangrijk om je als voorganger verder te ontwikkelen en te blijven studeren, op die manier kan je ook een positie innemen. Daarbij is het ook belangrijk om je goed voor te bereiden. Wanneer er bijvoorbeeld een gemeenteavond is over een lastig onderwerp is het handig om deze goed voor te bereiden, omdat het verzinnen van dingen in het moment soms lastiger is of vanuit emotie kan gebeuren.

Wat voor sommige voorgangers goed werkt is hun moeiten delen met de gemeente. Leiderschap is in de christelijke traditie zeer zelden iemand die sterk is. Daarom is het ook geen schande wanneer een voorganger externe hulp inschakelt als dat nodig is. Meerdere voorgangers gaven aan dat ze daar gebruik van gemaakt hebben.

Een van de respondenten (E) stelde zichzelf steeds de vraag: 'wat is het ergste wat kan gebeuren?' Op die manier werden de problemen of de emoties van anderen kleiner en kon deze respondent relativeren. Het maakt conflicten of meningsverschillen minder eng en geeft soms het zetje in de rug om bepaalde zaken aan te stippen.

## 5. 4 Theologisch gesprek

Nu inzichtelijk is geworden hoe het gedachtegoed van Friedman in verband staat met de praktijk van voorgangers is het van belang om dit in het geheel van het onderzoek te beschouwen. Hierbij zullen de interviewresultaten gekoppeld worden aan andere conclusies in het onderzoek. De interviews zijn in voorgaande paragrafen al in verband gebracht met het gedachtegoed van Edwin Friedman. In deze paragraaf zal ten eerste (5. 4. 1) de praktisch theologische receptie vergeleken worden met de interviewresultaten en ten tweede (5. 4. 2) zullen de interviews in verband gebracht worden met de kerkelijke inzichten uit hoofdstuk 4.

### 5. 4. 1 Praktisch theologisch

Veel thema's die naar voren kwamen in de praktische theologische kerkvernieuwingsliteratuur, kwamen overeen met de thema's die de voorgangers aandroegen. Algemeen was dat de voorgangertheologen en de theologische auteurs het werk van Friedman niet expliciet christelijk vonden en het jammer vonden dat geen koppeling gemaakt werd tussen evangelie, God en zelfdifferentiatie of christelijk thema's als afhankelijkheid, gebed, roeping of genade.

Wat opvalt, is dat de theologen expliciet die koppeling wel maken en daarmee een waardevolle toevoeging zijn op het werk van Friedman. De theologen maken inzichtelijk hoe de principes die Friedman beschrijft toegepast kunnen worden op christelijk leiderschap en geloofsgemeenschappen.

De voorgangers en de auteurs herkennen het belang van zelfdifferentiatie. Ze vinden het niet meer dan logisch dat een voorganger knopen doorhakt. En dat een voorganger reflecteert en inziet wat zijn of haar eigen aandeel is in het proces. Een voorganger heeft de geestelijke groei van de gemeente voor ogen, dat betekent groeien in navolging van Christus. Maar ook om mensen tot bloei te laten komen en op waarde te schatten. Hierin zit ook dat de mensen uit de gemeente beeld dragers zijn van God en zijn liefde. De emotionele betrokkenheid van voorgangers op de gemeente komt ook voort uit die goddelijke liefde. Dit mensbeeld komt nadrukkelijk naar voren bij de theologen, terwijl Friedman hieraan voorbijgaat.

De voorgangers zijn zich bewust van de macht en de invloed die ze hebben in een gemeente. Daarom gaan ze zorgvuldig om met de roeping die ze ontvangen hebben en geven ze allemaal aan dat het Christus' kerk is en dat Hij het hoofd is. Zij proberen slechts op het spoor te komen waar God al aan het werk is en hoe ze de gemeente kunnen bepalen bij Gods handelen en het geloof. De voorgangers spreken specifiek van het stellen van de moeilijke vragen en het ter sprake brengen van God en de hoop die dat geeft. Dit is ook wat in theologische literatuur naar voren komt.

Zowel de auteurs als de voorgangers geven aan dat gebed en tijd met God doorbrengen hiervoor essentieel zijn. Hierin komen ze tot rust, krijgen ze het vermogen om van een afstand naar hun werk te kijken en ontdekken ze vrijheid en moed om de dingen te zeggen die gezegd moeten worden.

De theologen stellen dat het geestelijke volwassen worden en het christelijk leiderschap een groeiproces is waar je gedurende het leven verder in groeit. De dingen die eerst lastig en moeilijk waren, gaan steeds beter. De geïnterviewde voorgangers zeggen ook dat het een onderdeel is van hun karakter. Dit sluit aan bij het gedachtegoed van Savage en Boyd-Macmillan die stellen dat een geestelijke leider vaak al op een bepaalde manier volwassen is wanneer hij of zij begint aan het leiderschap.

#### 5. 4. 2 Kerkelijk

De respondenten staan in de kerkelijke traditie van de NGK, dat betekent dat ze de leer van de kerk onderschrijven. Dat kwam ook terug in de interviews die gehouden zijn. De voorgangers hebben de Schrift als uitgangspunt en weten zich afhankelijk van God. De gemeenschap die ze dienen bestaat dankzij Gods genade. Bovendien onderhoudt God de kerk, hij zorgt voor de kerk en het hangt dus niet van de voorgangers af. In de interviews werd aangegeven dat dit ontspannend werkt. God is het die in de gemeente aan het werk is, die de gemeente maakt en doet groeien. De voorgangers erkennen dat ze God aan het werk zien in de gemeente en dat zijn leiding niet alleen helpt in de besluitvorming, maar dat het ook noodzakelijk is. De Geest zet mensen aan en werkt door in het gemeentelven.

Een geestelijke leider bindt zich aan de Schrift en moet daarbij verantwoording afleggen van wat hij of zij doet. De voorgangers die geïnterviewd zijn, zijn zich daar bewust van. Ze geven aan het beleid van de kerk steeds in gebed te brengen en confronterende en verdiepende vragen te stellen om de gemeente ook te bepalen bij de Schrift. Bovendien zijn de voorgangers gebonden aan de Schrift en mogen ze zich niet heerszuchtig opstellen. Ze zijn onderworpen aan de tucht en daarmee moeten ze zich net zo goed als gemeenteleden laten bevragen. In dat kader past het dat sommige gemeenteleden zich kritisch uitten over de gereformeerde identiteit van een gemeente. Zowel de voorganger als de gemeenteleden moeten immers samen kerk zijn en zoeken naar wat Christus van hen wil.

Verder benadrukken meerdere voorganger het belang van de kerkenraad. Hoe fijn het is om gezamenlijk met een groep leiding te geven aan de gemeente en dat het ook helpt, omdat mensen met de juiste gaven op de juiste plekken zitten. Het zorgt ervoor dat de werkzaamheden van een voorganger lichter worden en op meerdere schouders rusten. Hierbij moet ook genoemd worden dat de opbouw van de gemeente overeenkomstig de gaven die Gods Geest schenkt gebeurt. Gods Geest geeft mensen voor de juiste taak, in de kerkenraad maar ook voor ander kerkenwerk. Bovendien werkt het collegiale leiderschap ook tegen heerszuchtig optreden. Wanneer een voorganger en kerkenraadsleden gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen, biedt dat bescherming tegen machtsmisbruik.

## 5.5 Concluderend

Dit hoofdstuk beschrijft de kerkelijke praktijk van leiderschap om antwoord te geven op deze deelvraag:

*‘Hoe wordt het gedachtegoed van Edwin H. Friedman herkent en toegepast in de leiderschapspraktijk van voorgangers binnen de NGK met ervaring op het gebied van kerkvernieuwing?’*

De voorgangers binnen de NGK geven aan de verschillende elementen van het gedachtegoed van Edwin Friedman te herkennen. Ze herkennen dat de gemeentelijke betrokkenheid als een gezin aanvoelt en vinden het logisch dat dit systemisch te duiden is. Daarnaast herkennen ze het belang van zelfdifferentiatie en de gevolgen die dat kan hebben. De voorgangers zien dat wanneer ze zich differentiëren sabotage ontstaat, maar ook dat dit spannend is. Ze herkennen de angst bij zichzelf en in de gemeente, maar ze zien ook dat ze door de jaren heen gegroeid zijn op dit gebied.

Vier van de vijf voorgangers passen het gedachtegoed van Friedman onbewust toe, ze hebben bijna geen kennis van de psychologische componenten, maar doen intuïtief wat Friedman beschrijft. Het zou kunnen dat de wetten van het systeem met de jaren ervaring duidelijk geworden zijn voor de predikanten en dat ze hiermee hebben leren omgaan of dat voorgangers deze eigenschappen karaktermatig beschikken. Er zou een groter onderzoek plaats moeten vinden om deze vermoedens te bevestigen of te ontcrachten. Bovendien is het onbekend hoe het gedachtegoed van Friedman toegepast wordt door jonge en minder ervaren predikanten.

Daarnaast wordt het gedachtegoed van Friedman door de voorgangers verdiept. Ze zien vanuit het evangelie een differentiërende kracht en hoe heilzaam het kan zijn om door Christus' liefde niet meer te hoeven handelen uit angst. Bovendien leven ze de verbondenheid met de gemeente in liefde tot elkaar en tot God uit. Dat grondmotief van systemische verbondenheid is bij Friedman nauwelijks aanwezig.

## Hoofdstuk 6 Conclusie

Dit concluderende hoofdstuk van de scriptie geeft antwoord op de hoofdvraag:

*‘Hoe kan het gedachtegoed van Edwin H. Friedman over leiderschap in emotionele systemen bijdragen aan een verdieping en versterking van de leiderschapspraktijk van voorgangers binnen de Nederlandse Gereformeerde Kerken (NGK) in processen van kerkvernieuwing?’*

Voor de beantwoording van deze vraag licht ik twee zaken eruit. Hoe het gedachtegoed van Friedman kan bijdragen aan een verdiept inzicht in leiderschap, en hoe het gedachtegoed van Friedman het leiderschap kan versterken.

Het eerste deel (6. 1) van de vraag wordt beantwoord door de nieuwe inzichten en de belangrijkste onderdelen van het gedachtegoed die in de praktijk vruchtbaar blijken te zijn bijeen te brengen. Hierbij is dus aandacht voor wat nuttig is aan zijn gedachtegoed, naast de kritiek die is ingebracht.

In het tweede deel (6. 2) wordt antwoord gegeven op hoe het gedachtegoed van Friedman het leiderschap kan versterken. Hierbij is aandacht voor verschillen tussen de praktijken zoals voorgangers deze beschrijven, de visie van de NGK en het gedachtegoed van Friedman. Er wordt evaluatie gegeven van het werk van Friedman met het oog op het leiderschap in Nederlandse Gereformeerde kerken. Daarnaast worden suggesties gedaan hoe het leiderschap versterkt kan worden door inzichten van Friedman.

### 6. 1 Verdieping

Het gedachtegoed van Edwin Friedman beschrijft hoe gezinnen, organisaties en gemeenschappen werken. Het beschrijft welke krachten werken en hoe deze de groei van een systeem in de weg kunnen zitten. Hij beschrijft ook hoe een leider door zelfdifferentiatie en verbondenheid het systeem kan laten groeien en het functioneren van het systeem kan verbeteren. De psychologische kennis brengt patronen en mechanismen aan het licht die ook in kerken spelen. Het bewust worden van deze zaken helpt te herkennen waar systemische krachten plaatsvinden en maakt dat een leider bewust erop kan reageren.

Kennis van de systeemtheorie kan voorgangers dus helpen in het observeren van de gemeente en het analyseren van haar problemen en uitdagingen. Voor het christelijke leiderschap dat bezinning vraagt op wat God wil voor een gemeente, kan het waardevol zijn om te zien waar en hoe zonde gedaan wordt. Een leider kan hierbij zaken aanstippen die een gemeente helpen groeien in licht en waarheid. Zodat mensen in het reine komen met zichzelf, met anderen en met God. (1 Pet. 5:1-4)

Bovendien kan het gedachtegoed van Friedman helpen om herderlijke zorg te geven aan gezinnen en mensen die vastlopen op het systeem. Aandacht voor en de toepassing van het gedachtegoed van Friedman kan helpen om heilzaam werk te doen voor individuen en gezinnen in de gemeente. Daarnaast kan de kennis ook toegepast worden op de gemeente als geheel of de kerkenraad. Dit kan ervoor zorgen dat op meerdere vlakken groei ontstaat.

Het zelfonderzoek waar het gedachtegoed van Friedman toe oproept en de zelfontwikkeling van voorgangers zodat ze groeien in zelfdifferentiatie is bovendien vruchtbaar. Vanuit de gezaghebbende documenten van de NGK kan hierbij gedacht worden aan bijvoorbeeld christelijke tucht oefening of discipline. Waarbij mensen elkaar oproepen om zich te

verantwoorden en zo elkaar helpen om in navolging van Christus te leven. Uit de interviews blijkt dat voorgangers in hoge mate bezig zijn met zelfreflectie en zelfbewust zijn in hun handelen. De handvatten die Friedman aanreikt om de zelfdifferentiatie nog verder te verbeteren kunnen daarbij relevant zijn en kan het zelfbeeld van de voorgangers verdiepen. Wat daarbij opvallend is, is dat de voorgangers die geïnterviewd zijn ervaren voorgangers zijn. Dat betekent dat zij misschien verder zijn dan jongere voorgangers op dit gebied. Bovendien gaven verschillende voorgangers aan dat in het begin van hun predikantschap ze niet zoveel op dit gebied wisten en dat ze het gaandeweg geleerd hebben. Kennis van de systeemtheorie zoals bijvoorbeeld Friedman deze beschrijft kan beginnende predikanten helpen en ondersteunen in de weerbarstige predikantspraktijk.

Verder zou geconcludeerd kunnen worden dat het niet alleen het gedachtegoed van Friedman is dat bijdraagt aan de predikantspraktijk. Daarnaast geven ook de inzichten van de theologen, zowel van de respondenten als van de auteurs, verdieping aan het gedachtegoed van Friedman. Friedman stelt dat zijn theorie ook vruchtbaar is voor kerkelijke gemeenten en dat klopt op psychologisch gebied. In zijn boeken komen theologische elementen nauwelijks aan de orde en interessant is dat daar aanknopingspunten zijn om de theorie van Friedman te verdiepen. De theologen hebben ook punten van kritiek of correcties op het werk van Friedman.

Zo doet Friedman zelf de voorzet dat differentiatie altijd aan de kant van het heil staat. Een christen gelooft dat het leven en verlossingswerk van Christus, heil is. Deze vorm van heil gaat dieper dan Friedman het voor ogen had, christelijk heil heeft namelijk redding en verzoening van buitenaf op het oog. Het gaat verder dan groei en herstel voor individuele mensen. Voor christelijke voorgangers zou het betekenen dat differentiatie in lijn is met het heil van Christus. En dat zelfdifferentiatie het heil door Christus voor mensen op het oog heeft.

In de literatuur en de interviews komt naar voren dat de genade die door Christus ontstaat, voorgangers helpt om zich niet door angst te laten leiden en de vrijmoedigheid geeft om zich te geven in gehoorzaamheid aan God. Vanuit die gehoorzaamheid zijn ze vrij om een positie in te nemen en groeien ze in eigenheid en navolging naar hun Hoofd Christus toe (Ef.4) Deze christelijke zelfdifferentiatie heeft geestelijke groei op het oog. Zowel de voorganger als gemeente hebben er baat bij dat het Woord, hoe confronterend en baanbrekend dat soms is, gehoord en geleefd wordt. Het effect daarvan helpt een gemeente om te groeien in geestelijke volwassenheid. Christus is daarin het ultieme voorbeeld van christelijke zelfdifferentiatie. In zijn leven vindt Hij zijn eigen identiteit in God en gaat hij daarvoor staan. Hij durft controversieel te zijn en accepteert de moeite en de eenzaamheid die daarbij komt kijken. Christelijk leiderschap roept op tot navolging en gehoorzaamheid aan Christus. Vanuit diepe verbondenheid met hem kunnen leiders hun leiderschap het beste vormgeven. Daarnaast geeft Christus ook een alternatieve weg, namelijk die van dienend leiderschap. Daarbij wordt de wil van mensen ondergeschikt gemaakt aan de wil van God. In christelijk leiderschap wordt het dus soms van je gevraagd om je eigen verlangens opzij te zetten en nederig en gehoorzaam te worden. (Fil. 2:4)

Waar Friedman pleit voor leiderschap door zelfdifferentiatie, wil ik toevoegen dat kerkelijk leiderschap plaats moet vinden door christelijke zelfdifferentiatie.

Deze christelijke zelfdifferentiatie is niet onafhankelijk, maar afhankelijk van God. God is degene die handelt en de leider moet gehoorzaam zijn aan wat God wil voor de gemeente. In gebed en omgang met het Woord kan een voorganger ontdekken wat God van hem of haar vraagt en die positie moet een voorganger innemen. Dit ligt in lijn met de zelfdifferentiatie die Friedman beschrijft. Hierbij is het belangrijk dat de voorganger zijn of haar angst door Christus liefde laat

aanraken en vertrouwt op Gods voorzienigheid. Bovendien moet een voorganger verbonden blijven in liefde met de gemeente. Zoals Vader, Zoon en Geest verbonden blijven terwijl ze zich differentiëren. Juist in de eigenheid en de verwezenlijking van de roeping van een specifiek mens, kan God door dat mens in verbondenheid met andere mensen heilzaam werk doen. Deze liefde en genade maakt een voorganger betrokken op de gemeente, zoals Christus betrokken is op de gemeente. (Ef. 4)

Een gevaar van het gedachtegoed van Friedman is dat het te hoge eisen stelt aan de leider, deze een grote taak geeft en dat de leider veel macht en invloed uit kan oefenen op de gemeente. Dit kan makkelijk leiden tot machtsmisbruik, eenzaamheid of ontmoediging. Christelijk leiderschap vindt altijd plaats in collegiaal verband, dit betekent dat een voorganger nooit in zijn of haar eentje verantwoordelijk is voor het functioneren van de gemeente. Daarnaast is een voorganger verantwoording aan Christus schuldig, hij of zij staat immers in zijn dienst. Deze gehoorzaamheid en collegialiteit beperken het leiderschap van de voorganger, of beter gezegd: Deze gehoorzaamheid en collegialiteit begrenzen en beschermen het leiderschap van de voorganger en de gemeente. Dat komt ook in de gezaghebbende documenten van de NGK terug. God beschermt zijn gemeente tegen heerszuchtig optreden van enkelingen.

## 6.2 Versterking

Zoals gezegd passen ervaren voorgangers elementen van het gedachtegoed van Friedman toe. Zij doen dit echter niet vanuit kennis van dat gedachtegoed. Dit betekent dat het gedachtegoed van Friedman tot op zekere hoogte al realiteit is in de Nederlandse Gereformeerde Kerken. Zoals in de verdieping naar voren kwam had de onderzoeksvraag misschien beter andersom geformuleerd kunnen worden: hoe de leiderschapspraktijk van NGK-predikanten het gedachtegoed van Friedman kan versterken en verdiepen. Een vervolgonderzoek zou hier verder op in kunnen gaan en kunnen controleren in hoeverre de toepassing van het gedachtegoed van Friedman opgaat voor beginnend predikanten.

De voorgangers die geïnterviewd zijn hebben allemaal wel weerstand meegemaakt en periodes waarin het leidinggeven in de gemeente zwaar was. De resultaten van dit interview zijn positief geduid omdat de voorgangers deze situaties doorstaan hebben en gegroeid zijn in leiderschap. Wanneer ik een voorganger had gesproken die midden in een systemisch veranderingsproces zou zitten, was er waarschijnlijk een ander resultaat uitgekomen.

Als voorgangers iets van Friedmans gedachtegoed kunnen leren is het wel de strijd die bij systemische verandering hoort. Leidinggeven aan gezinnen gaat pijn doen. De weerstand uit de gemeente gaat voelbaar zijn, mensen gaan tegen de voorganger in. Een voorganger gaat last krijgen van de pijn van het systeem. De liefde en verbondenheid die ervaren wordt in het predikantschap gaat onder spanning komen te staan. Er komen eenzame tijden, tijden van droogte en moeiten. Friedman leert dat leiders die moeten leren uithouden. Er is geen quick fix, zodat een voorganger zonder eerst moeite gekend te hebben een succesverhaal vertelt. Een predikant krijgt te maken met lijdende gemeenteleden, mensen die moeiten hebben. Het is fijner om te schrijven of te spreken over hoe mooi het werk van een predikant is en hoe fijn het is om te werken in Gods Koninkrijk. Dat is wat mensen graag willen horen. Maar de bittere kant, die is er ook.

Met name de boodschap van *A Failure of Nerve* gaat precies over deze thematiek. In de huidige tijd horen we niet graag over ellende, moeite en zware perioden. Maar de weg van leiderschap

door zelfdifferentiatie en de weg van heil gaat wel over die weg. Christelijke zelfdifferentiatie gaat over de weg van het kruis, dat heeft Friedman goed gezien. (Mat. 16:24)

Het gedachtegoed van Friedman kan christelijk leiderschap verdiepen. De boodschap van het evangelie helpen volhouden in de weerbarstigheid van het leven, kan het leiderschap versterken en het leiderschap en de gemeente laten groeien in navolging van Christus.

## Bibliografie

Barentsen, Jack en Blok, Oeds. *Wakker in Gods Wereld. Kerk-zijn in de 21<sup>e</sup> eeuw*. Amersfoort: Buijten & Schipperheijn Motief, 2024.

Brouwer, Rein. *Levend Lichaam. Dynamiek van Christelijke Geloofsgemeenschappen in Nederland*, Kampen: Uitgeverij Kok, 2007.

Friedman, Edwin H. *A Failure of Nerve. Leadership in the Age of the Quick Fix*, Edited by Margaret M. Treadwell en Edward W. Beal, New York: Church Publishing, 2017.

Friedman, Edwin H. *Van geslacht op geslacht. Systeemprocessen in kerk en synagoge*, Gorinchem: Ekklesia, 2019.

Grenz, Stanley J. *The Social God and the Relational Self. A Trinitarian Theology of the Imago Dei*, Louisville: Westminster John Knox Press, 2001.

Jong, de, Marinus. *Wij belijden. Belijdenissen van de Nederlandse Gereformeerde Kerken*, Amersfoort: Uitgeverij de Vuurbaak, 2025.

Kwakkel, G. *Bijbelstudie Oude Testament*, Kampen: Theologische Universiteit van de Gereformeerde Kerken in Nederland.

NGK. "Kerken van de Reformatie." Oktober 23, 2025. <https://ngk.nl/gereformeerd/geschiedenis/>.

Peels, Eric en Rob van Houwelingen, red. *Studiebijbel in Perspectief*. Heerenveen: Uitgeverij Jongbloed, 2009.

Peeters, H.F.M. *Historische gedragswetenschap: theorieën, begrippen en methoden: een bijdrage tot de studie van menselijk gedrag op de lange termijn*, Meppel: Boom, 1978.

Richardson, Ronald W. *Werken aan een gezonde gemeente. Bijdragen aan het 'gezin' dat gemeente heet*, Gorinchem: Ekklesia, 2002.

Root, Andrew. *The Congregation in a Secular Age. Keeping Sacred Time against the Speed of Modern Life*, Grand Rapids: Baker Academic, 2021.

Root, Andrew en Blair Bertrand. *Wachten op God. Vanuit geloof en geduld bouwen aan je gemeente*. Utrecht: KokBoekencentrum, 2024.

Savage, Sara en Boyd-Macmillan, Eolene, *The Human Face of Church. A social psychology and pastoral theology resource for pioneer and traditional ministry*. London: Canterbury Press Norwich, 2007.

Schaeffer, Hans, 'Salvation, Church, and Mission: Visions of the Good Life and the Why of Christian Faith in the Secular West', in *Visions of the Good Life: Salvation, Church, and Mission in the Secular West*, onder redactie van Hans Schaeffer e.a. Brill, 2025.

Steinke, Peter L. *Congregational Leadership in Anxious Times: Being Calm and Courageous No Matter What*, London: Rowman & Littlefield, 2006.

Stoppels, Sake. *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*, Zoetermeer: Boekencentrum, 2009.

Swinton, John en Mowat, Harriet. *Practical Theology and Qualitative Research*, Norwich: SCM Press, 2016.

Theologische Universiteit Utrecht, “Regelingen en formulieren – studentenstatuut”, tuu, januari 12, 2026, <https://tuu.nl/wp-content/uploads/2025/07/TUU-Studiegids-Bachelor-Theologie-2025-26-3.pdf>.

Ward, Pete. *Introducing Practical Theology. Mission, Ministry, and the Life of the Church*, Grand Rapids: Baker Academic, 2017.

## Bijlage 1 Kerkorde NGK

### VASTSTELLING VAN DE KERKORDE

De Nederlandse Gereformeerde Kerken willen kerken zijn waar Jezus Christus centraal staat. Hij is onze levende Heer. Daarom bidden we dat de hereniging van GKv en NGK meer zal betekenen dan de heling van een breuk. We verlangen naar steeds meer leven in de kerken. Eén in gelovig ontzag voor God. Met eerbied voor zijn Woord. Gedreven door liefde voor Hem, voor elkaar. Verbonden met allen die Christus belijden, in Nederland en daarbuiten. Betrokken aanwezig in zijn wereld, als teken van zijn koninkrijk. Gevuld met hoop, want Hij belooft grote dingen. Met alle ruimte voor zijn Geest die ons verrast.

Dat Jezus Christus centraal staat moet merkbaar zijn in hoe we doen, wat we zeggen, waarover we besluiten. Kerken waar alles spreekt van genade: een open huis waar we elkaar zoeken bij het kruis. We verlangen ernaar dat de levende Heer ons verandert. Dat Hij ons leert om kerk te zijn in de mooie veelkleurigheid die Hij geeft. Hoe we dat concreet doen beschrijven we voor een deel in deze kerkorde. We bidden vooral dat de Geest zelf het schrijft in onze harten. We kennen onze geschiedenis en onszelf. Eensgezind blijven bij wat Christus ons leert gaat niet vanzelf. We hebben de ander daarbij nodig. Als gereformeerde kerken vinden we de basis voor eenheid in wat we mee belijden met de kerken van de Reformatie. De gezamenlijke afspraken in deze kerkorde bieden structuur en geven bescherming in de onderlinge omgang. We beschrijven daarin wat we belangrijk vinden voor het functioneren van elke gemeente, en hoe we als kerken met elkaar omgaan en gezamenlijk dingen aanpakken, regionaal en ook landelijk. We beschermen zo het recht van zwakkeren en waarborgen de positie van werkers in de kerk. Hoe meer het erop aankomt recht te doen, hoe wezenlijker het is dat we hier samen één lijn in hebben.

Zo willen we deze kerkorde hanteren. In de dienstbare stijl van Jezus Christus. Als hulpmiddel bij het werken in Gods koninkrijk. Met dat gebed en in dat verlangen verbinden we ons vrijwillig aan deze kerkorde en met liefde aan elkaar.

*De Gereformeerde Kerken in Nederland (vrijgemaakt),  
en de Nederlands Gereformeerde Kerken,  
bijeën in de gezamenlijke vergadering van hun Generale Synode en Landelijke Vergadering,  
bij het besluit tot vorming van de Nederlandse Gereformeerde Kerken per 1 mei 2023  
en de vaststelling van de kerkorde voor dit herenigde kerkverband.*

### KERKORDE

#### ten dienste van de toekomstige Nederlandse Gereformeerde Kerken

vastgesteld op 11 maart 2023;  
met vermelding landelijke regelingen.

#### A. DE KERKEN

##### A1 één in geloof

A1.1 De Nederlandse Gereformeerde Kerken bestaan dankzij Gods genade. Zijn Geest verbindt de kerken in één geloof: het geloof in Christus Jezus, Gods Zoon, als onze Heer.

A1.2 In elke plaatselijke kerk deelt en viert de gemeente dit geloof, in de verwachting van Gods koninkrijk.

##### A2 Bijbel en belijdenis

A2.1 De kerken leven gehoorzaam uit het Woord van God dat op schrift is gesteld in de Bijbel.

A2.2 Zij aanvaarden met de algemene christelijke kerk de Apostolische Geloofsbelijdenis, de geloofsbelijdenis van Nicea en de geloofsbelijdenis van Athanasius als oecumenisch belijden van het geloof in de drie-ene God.

A2.3 Zij aanvaarden met andere kerken van de Reformatie de Nederlandse Geloofsbelijdenis, de Heidelbergse Catechismus en de Dordtse Leerregels als basis voor hun eenheid, om daarop gezamenlijk voort te bouwen.

A2.4 De ambtsdragers houden zich in hun ambtsdienst aan de leer van de Bijbel zoals die is beschreven in de hiervoor genoemde belijdenisgeschriften. Zij beloven dit bij hun bevestiging.

A2.5 Wie bevoegdheid ontvangt om in de kerken het Woord van God te verkondigen, betuigt zijn trouw aan het kerkelijk belijden door ondertekening van het verbindingsformulier.

A2.6 Een geschil over het belijden wordt beoordeeld vanuit de Bijbel.

landelijke regeling:

A2 verbindingsformulier

### **A3 de kerkorde**

A3.1 De kerken hanteren een gezamenlijke kerkorde, die de onderlinge omgang en het recht in de kerken beschrijft.

A3.2 Waar nodig wordt de kerkorde uitgewerkt in landelijke regelingen.

A3.3 De kerkorde en de landelijke regelingen worden door de synode vastgesteld en zo nodig door haar gewijzigd.

landelijke regeling:

A3 wijziging van de kerkorde

*Waar de kerkorde of een landelijke regeling iemand aanduidt met 'hij', 'hem' of 'zijn' kan ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.*

## **B. DE AMBTEN**

### **B1 drie ambten**

B1.1 De kerken kennen de ambten van predikant, ouderling en diaken.

B1.2 De ambtsdragers hebben de taak en de bevoegdheid om namens Christus de gemeente voor te gaan.

B1.3 De relatie tussen de ambtsdragers is collegiaal: de één heeft geen zeggenschap over de ander.

B1.4 Voor het dienen in een van de ambten is een ordelijke roeping nodig.

### **B2 de kerkenraad**

B2.1 In elke kerk is een kerkenraad die gevormd wordt door de predikanten en de ouderlingen, al dan niet met de diakenen.

B2.2 De kerkenraad kan andere gemeenteleden betrekken bij de uitvoering van zijn taken.

B2.3 In alle gevallen legt de kerkenraad de onderscheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in de plaatselijke regeling.

### **B3 ambt van predikant**

B3.1 De predikant verkondigt het Woord van God en bedient de sacramenten van doop en avondmaal.

B3.2 De predikant is voor deze taken bevoegd in alle Nederlandse Gereformeerde Kerken.

B3.3 De predikant draagt bij aan de opbouw van de gemeente en beschermt haar tegen vervalsing van het evangelie.

B3.4 De predikant steunt de ouderlingen en diakenen in hun taak.

#### **B4 roeping van een predikant**

B4.1 De roeping van een predikant vindt plaats door de kerkenraad, met medewerking van de gemeente.

B4.2 Beroepbaar is wie door een regionale vergadering met medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie beroepbaar is gesteld of reeds in een van de kerken dient als predikant.

B4.3 De roeping wordt door de kerkenraad uitgebracht via een roepingsbrief. Wanneer de predikant de roeping aanvaardt, bevestigt hij dit via een aanvaardingsbrief.

B4.4 Na aanvaarding behoeft de roeping de goedkeuring van de regionale vergadering. Betreft het iemand die voorheen geen predikant was, dan voert de regionale vergadering met hem een toelatend gesprek.

B4.5 Wanneer een predikant wordt geroepen voor een bepaalde tijd of in deeltijd, ziet de regionale vergadering erop toe dat de kerkenraad een regeling treft die zowel de predikant als de gemeente recht doet.

B4.6 Nadat de bewilliging van de gemeente is verkregen vindt de bevestiging plaats in een kerkdienst.

landelijke regelingen:

B4 roeping predikant

B4 beroepbaarstelling

B4 goedkeuring aanvaarde roeping

B4 roeping voor bepaalde tijd of deeltijd

#### **B5 opleiding voor predikanten**

B5.1 De kerken onderhouden voor hun predikanten een academische theologische opleiding.

B5.2 Wie wenst beroepbaar te worden gesteld als predikant, dient de theologische opleiding van de kerken te hebben afgerond. De landelijke regeling voorziet in bijzondere situaties.

B5.3 De kerken stimuleren het verlangen om predikant te worden. Zo nodig bieden ze tijdens de opleiding financiële steun.

landelijke regelingen:

B5 statuut Theologische Universiteit

B5 bijzondere situaties

B5 predikant in opleiding

B5 vervolgonderwijs voor predikanten

B5 statuut Bureau Studiefinanciering

#### **B6 rechtspositie predikant**

B6.1 De rechtspositie van de predikant wordt bepaald door het kerkelijk recht. Hij heeft geen arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht.

B6.2 De plaatselijke kerk is verantwoordelijk voor het levensonderhoud van de predikant en zijn gezin.

B6.3 De kerk is eveneens verantwoordelijk voor een voorziening die levensonderhoud biedt aan de predikant bij arbeidsongeschiktheid of ouderdom, en in geval van zijn overlijden aan eventuele nabestaanden.

landelijke regeling:

B6 kerkelijke zorg voor de predikant

#### **B7 predikant met een bijzondere taak**

B7.1 Een predikant kan een bijzondere taak aanvaarden in dienst van de kerken of van een niet-kerkelijke instelling.

B7.2 De daartoe ingestelde landelijke commissie beoordeelt of de bijzondere taak past bij het ambt van predikant, en ziet toe op de regeling van zijn rechtspositie.

B7.3 Ook in geval van een bijzondere taak is de predikant verbonden aan een kerk waarvan de kerkenraad het toezicht houdt op zijn ambtsdienst.

landelijke regeling:

B7 predikant met een bijzondere taak

### **B8 bijzondere preekbevoegdheid**

B8.1 De regionale vergadering kan met medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie aan niet-predikanten bevoegdheid verlenen om in de kerken het Woord van God te verkondigen.

B8.2 In een missionaire situatie kan de kerkenraad aan een kerkelijk werker die bevoegd is om het Woord van God te verkondigen, de bevoegdheid verlenen om ook de sacramenten te bedienen.

landelijke regeling:

B8 bijzondere preekbevoegdheid

### **B9 emeritaat**

B9.1 De kerkenraad verleent een predikant emeritaat wanneer deze de daarvoor in de samenleving gangbare leeftijd bereikt of blijvend arbeidsongeschikt raakt.

B9.2 Bij emeritering wordt de predikant vrijgesteld van zijn taak maar behoudt hij zijn bevoegdheid.

B9.3 De kerkenraad verleent het emeritaat met medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie en onder goedkeuring van de regionale vergadering.

B9.4 De kerkenraad houdt het toezicht op de ambtsdienst van de emeritus-predikant.

landelijke regeling:

B9 emeritaat

### **B10 ontheffing predikant**

B10.1 Een predikant kan ontheffing vragen uit zijn ambt.

B10.2 Bij ontheffing verliest de predikant zijn taak en bevoegdheid.

B10.3 De kerkenraad verleent de ontheffing met medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie en onder goedkeuring van de regionale vergadering.

landelijke regeling:

B10 ontheffing predikant

### **B11 non-actiefstelling predikant**

B11.1 Bij dringende noodzaak kan de kerkenraad als tijdelijke ordemaatregel besluiten tot gehele of gedeeltelijke non-actiefstelling van de predikant.

B11.2 Het besluit van de kerkenraad tot non-actiefstelling behoeft de medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie.

landelijke regeling:

B11 non-actiefstelling predikant

### **B12 losmaking predikant**

B12.1 Wanneer de kerkenraad oordeelt dat er gewichtige redenen zijn waarom de predikant de gemeente niet meer kan dienen, kan hij hem losmaken van de plaatselijke kerk.

B12.2 Ook wanneer een predikant voor een bepaalde tijd was geroepen en geen nieuwe roeping ontving, gaat de kerkenraad over tot losmaking.

B12.3 Het besluit van de kerkenraad tot losmaking behoeft de medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie en de goedkeuring van de regionale vergadering.

B12.4 Wanneer de predikant dit wenst en de landelijke commissie hierover positief oordeelt, blijft de predikant na losmaking beroepbaar gedurende een door de regionale vergadering vast te stellen termijn.

B12.5 Een losgemaakte predikant die beroepbaar blijft, behoudt zijn bevoegdheid. De regionale vergadering wijst een kerkenraad aan die het toezicht houdt.

B12.6 Wanneer de predikant bij losmaking niet beroepbaar blijft of binnen de vastgestelde termijn geen nieuwe roeping ontvangt, verklaart de kerkenraad die op dat moment het toezicht houdt, onder goedkeuring van de regionale vergadering, zijn ambt voor beëindigd en verliest de predikant zijn bevoegdheid.

landelijke regeling:

B12 losmaking predikant

### **B13 schorsing en afzetting predikant**

B13.1 De kerkenraad schorst een predikant die een openbare of in ander opzicht ernstige zonde begaat, zijn ambt verwaarloost of misbruikt, in strijd handelt met het verbindingsformulier of de ambtelijke waarschuwingen negeert.

B13.2 Een schorsing betreft zowel de bevoegdheid van de predikant in de plaatselijke kerk als zijn bevoegdheid in het kerkverband.

B13.3 Het besluit van de kerkenraad tot schorsing behoeft de medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie.

B13.4 Een schorsing geldt voor een termijn van ten hoogste vier maanden. Indien nodig kan deze termijn met medewerking van de landelijke commissie eenmaal worden verlengd.

B13.5 De kerkenraad beoordeelt met medewerking van de landelijke commissie of na de schorsing afzetting moet volgen. Het besluit van de kerkenraad tot afzetting behoeft de goedkeuring van de regionale vergadering.

B13.6 Bij afzetting verliest de predikant zijn ambt en daarmee zijn bevoegdheid.

landelijke regelingen:

B13 schorsing predikant

B13 afzetting predikant

### **B14 ambt van ouderling**

B14.1 De ouderlingen geven leiding aan de opbouw van de gemeente als lichaam van Christus.

B14.2 De ouderlingen zijn verantwoordelijk voor het kerkelijk toezicht op de leden van de gemeente. Zij zoeken hen op en moedigen hen aan tot een leven met de Heer.

B14.3 De ouderlingen zien toe op de ambtsdienst van elke ambtsdrager. In het bijzonder waken zij over de verkondiging van het Woord van God en de bediening van de sacramenten. Ook zien zij toe op de overige werkers in de kerk.

B14.4 De ouderlingen kunnen taken onderling verdelen. Ook kunnen zij zich laten bijstaan door andere gemeenteleden of door een kerkelijk werker.

### **B15 ambt van diaken**

B15.1 De diakenen stimuleren de gemeente om, gedreven door Gods liefde voor de wereld, goed te doen aan alle mensen.

B15.2 De diakenen geven zorg aan de leden van de gemeente die in hun leven moeite ervaren. Ze bieden hun troost en praktische ondersteuning.

### **B16 roeping van ouderlingen en diakenen**

B16.1 De roeping van ouderlingen en diakenen vindt plaats door de kerkenraad, met medewerking van de gemeente.

B16.2 De kerkenraad vraagt de gemeente om belijdende leden voor te dragen die kunnen dienen als ouderling of diaken. De plaatselijke regeling kan nadere voorwaarden stellen.

B16.3 De kerkenraad beoordeelt de geschiktheid van de voorgedragen kandidaten. Wanneer er meer geschikte kandidaten zijn dan benodigd, laat de kerkenraad de belijdende leden van de gemeente kiezen.

B16.4 Nadat de bewilliging van de gemeente is verkregen vindt de bevestiging plaats in een kerkdienst.

B16.5 De kerkenraad roept ouderlingen en diakenen voor een bepaald aantal jaren. Als regel treedt elk jaar een evenredig deel van hen af.

### **B17 ontheffing ouderling of diaken**

B17.1 Wie geroepen wordt tot of bevestigd is in het ambt van ouderling of diaken, kan ontheffing vragen.

B17.2 Wanneer de kerkenraad ontheffing verleent, maakt hij dit aan de gemeente bekend.

### **B18 schorsing en afzetting ouderling of diaken**

B18.1 De kerkenraad schorst een ouderling of diaken die een openbare of in ander opzicht ernstige zonde begaat, zijn ambt verwaarloost of misbruikt of de ambtelijke waarschuwingen negeert.

B18.2 Het besluit van de kerkenraad tot schorsing behoeft de medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie.

B18.3 Een schorsing geldt voor een termijn van ten hoogste vier maanden. Indien nodig kan deze termijn met medewerking van de landelijke commissie eenmaal worden verlengd.

B18.4 De kerkenraad beoordeelt of na de schorsing afzetting moet volgen. Het besluit van de kerkenraad tot afzetting behoeft de goedkeuring van de regionale vergadering.

landelijke regelingen:

B18 schorsing ouderling of diaken

B18 afzetting ouderling of diaken

### **B19 vervanging**

B19.1 Wanneer een kerk geen predikant heeft, nodigt de kerkenraad andere predikanten of preekbevoegden uit om in de kerkdiensten voor te gaan.

B19.2 Bij afwezigheid van een predikant kan de kerkenraad een ouderling machtigen om het avondmaal te bedienen.

B19.3 Wanneer een kerk geen diakenen heeft, behartigen de ouderlingen hun taak.

B19.4 Wanneer een kerk minder dan twee ouderlingen heeft, besluit de regionale vergadering over de gevolgen.

landelijke regeling:

B19 kerk zonder ouderlingen

### **B20 kerkelijk werker**

B20.1 De kerkenraad kan een kerkelijk werker benoemen om naast de ambtsdragers taken in de gemeente uit te voeren.

B20.2 De kerkenraad houdt zich voor profiel, taken en positie van de kerkelijk werker aan de landelijke regeling.

landelijke regeling:

B20 kerkelijk werker

### **B21 integer handelen**

B21.1 De ambtsdragers en overige werkers in de kerk handelen in overeenstemming met de gedragscode die op hen van toepassing is.

B21.2 Wanneer iemand zich beklagt over seksueel misbruik door een ambtsdrager of andere werker in een kerkelijke relatie, kan de klager een uitspraak vragen van de daarvoor aangewezen klachtencommissie. De betrokken ambtsdrager of andere werker verleent volle medewerking. landelijke regelingen:

B21 gedragscode

B21 klachtrecht seksueel misbruik

## **C. DE GEMEENTE**

### **C1 kerkdiensten**

C1.1 Iedere zondag roept de kerkenraad de gemeente samen in openbare kerkdiensten. Met liederen, gebeden en gaven verschijnt ze voor God.

C1.2 In de kerkdiensten wordt het Woord van God verkondigd en worden de sacramenten van doop en avondmaal bediend.

C1.3 Ook op andere dagen kan de kerkenraad de gemeente samenroepen voor een kerkdienst, zoals op christelijke feestdagen of bij bijzondere gelegenheden.

### **C2 gemeenteleven**

C2.1 De leden van de gemeente ontmoeten elkaar naast de kerkdienst in andere verbanden, om elkaar op te bouwen in het geloof.

C2.2 De gemeente zoekt in woord en daad wie God niet kennen of van Hem vervreemd zijn, om ook hen voor Christus te winnen.

C2.3 De gemeente ondersteunt missionaire activiteiten in binnen- en buitenland door gebeden, gaven en betrokkenheid.

### **C3 samenstelling van de gemeente**

C3.1 Tot de gemeente behoren belijdende leden, doopleden, en wie op andere wijze met haar verbonden zijn.

C3.2 Belijdende leden zijn gedoopt en hebben openbare geloofsbelijdenis gedaan.

C3.3 Doopleden hebben als kind de doop ontvangen maar hebben nog geen openbare geloofsbelijdenis gedaan.

### **C4 bediening van de doop**

C4.1 De jonge kinderen van belijdende leden ontvangen de heilige doop in de naam van de Vader, de Zoon en de Heilige Geest. Daarbij beloven de ouders hun kinderen te onderwijzen in de christelijke leer en hen op te voeden tot een leven met God.

C4.2 Wie niet als kind is gedoopt, ontvangt de doop nadat hij openbare belijdenis van zijn geloof heeft gedaan.

C4.3 De kerken erkennen de christelijke doop die elders op ordelijke wijze is bediend.

landelijke regeling:

C4 aanvraag kinderdoop

### **C5 openbare geloofsbelijdenis**

C5.1 De kerkenraad bevordert dat elke gedoopte toegroeit naar openbare belijdenis van zijn geloof. De kerkenraad biedt daartoe kerkelijk onderwijs aan.

C5.2 Voor het doen van openbare geloofsbelijdenis is toelating door de kerkenraad en bewilliging van de gemeente nodig.

### **C6 viering van het avondmaal**

C6.1 De gemeente viert regelmatig het avondmaal dat door Christus is ingesteld.

C6.2 De kerkenraad besluit wie worden uitgenodigd om aan het avondmaal deel te nemen.

### **C7 huwelijksbevestiging**

C7.1 De kerkenraad bevordert dat leden van de gemeente die zich als man en vrouw aan elkaar willen verbinden, een burgerlijk huwelijk aangaan en dat kerkelijk laten bevestigen.

C7.2 De huwelijksbevestiging vindt plaats in een kerkdienst en behoeft de bewilliging van de gemeente.

C7.3 In bijzondere situaties beslist de kerkenraad.

### **C8 liturgische formulieren**

C8.1 De landelijke regeling biedt formulieren voor de liturgische handelingen in de kerkdienst.

C8.2 Een voorganger mag de daarin beschreven vragen en beloften alleen aanpassen met goedkeuring van de kerkenraad en met instemming van de betrokkenen.

landelijke regeling:

C8 liturgische formulieren

### **C9 kerkelijke registratie**

C9.1 De kerkenraad draagt zorg voor een goede registratie van wie tot de gemeente behoren.

C9.2 De geregistreerde gegevens worden zorgvuldig beheerd en alleen gebruikt voor kerkelijke doeleinden.

### **C10 verhuizing**

C10.1 Gemeentelieden die verhuizen, ontvangen op hun verzoek en na bekendmaking aan de gemeente een schriftelijke aanbeveling voor de kerkenraad van de gemeente waarheen zij vertrekken.

C10.2 Wie uit een zusterkerk bij de gemeente binnenkomt, wordt door de kerkenraad op basis van de aanbeveling als lid aanvaard en bij de gemeente geïntroduceerd.

C10.3 Wie goede redenen heeft om met beide gemeentes verbonden te blijven, kan in een van beide gemeentes als gastlid worden aanvaard.

C10.4 Over de toelating in andere gevallen beslist de kerkenraad.

### **C11 onttrekking**

C11.1 Wanneer iemand aangeeft niet langer tot de gemeente te willen behoren, zich zonder kennisgeving bij een andere kerkgemeenschap aansluit of bij verhuizing naar elders geen aanbeveling aanvraagt, en daar ondanks inspanningen van de kerkenraad en de gemeente bij blijft, berust de kerkenraad hierin en maakt hij de beëindiging van het lidmaatschap aan de gemeente bekend.

C11.2 Wanneer iemand lange tijd elk contact met de ouderlingen onmogelijk maakt, kan de kerkenraad na bewilliging van de gemeente zijn lidmaatschap voor beëindigd verklaren.

### **C12 financiële bijdragen**

C12.1 De gemeentelieden dragen naar vermogen bij aan de financiële instandhouding van de kerk.

C12.2 De kerkenraad legt jaarlijks aan de gemeente verantwoording af over zijn financieel beleid en beheer.

C12.3 De kerkenraad draagt zorg voor een deugdelijke financiële administratie en voor een adequate periodieke controle daarvan.

## **D. HET TOEZICHT**

### **D1 karakter en doel**

D1.1 Het kerkelijk toezicht heeft als doel om de leden van de gemeente en de gemeente als geheel te bewaren bij Christus als Heer.

D1.2 De kerk geeft bijzondere zorg aan leden van de gemeente die door hun opvattingen of levensstijl ernstig tekort doen aan de eer van God en daarmee hun eigen behoud en het heil van de gemeente in gevaar brengen.

### **D2 onderling toezicht**

D2.1 De leden van de gemeente steunen elkaar in de strijd van het geloof. Zij bemoedigen elkaar en waarschuwen elkaar liefdevol, overeenkomstig het onderwijs van Christus in Matteüs 18.

D2.2 Weigert iemand gehoor te geven, dan wordt een ouderling te hulp gevraagd.

### **D3 ambtelijke aansporing en waarschuwing**

D3.1 De ouderlingen sporen de leden van de gemeente aan tot een heilig leven.

D3.2 De ouderlingen waarschuwen wie in zonde leven en roepen hen op om zich tegenover het Woord van God te verantwoorden.

D3.3 Weigert iemand aan de ouderling gehoor te geven, dan wordt de kerkenraad ingelicht.

### **D4 overtuigingen verdragen**

D4.1 Wanneer iemand opvattingen heeft die afwijken van de Bijbelse leer, kan de kerkenraad hem in zijn overtuiging verdragen als hij bereid is om zich uit de Bijbel te laten onderwijzen en zich houdt aan eventuele aanwijzingen van de kerkenraad.

### **D5 optreden van de kerkenraad**

D5.1 Wanneer blijkt dat iemand vasthoudt aan de zonde of weigert om zich te verantwoorden, kan de kerkenraad besluiten om de gemeente te informeren of om de betrokkene de deelname aan het avondmaal te ontzeggen.

D5.2 Als uiterste maatregel kan de kerkenraad overgaan tot buitensluiting uit de gemeente.

### **D6 informeren van de gemeente**

D6.1 Voor het informeren van de gemeente is de goedkeuring vereist van een door de regionale vergadering in te stellen commissie. De commissie geeft de betrokkene gelegenheid om zich te verantwoorden.

D6.2 Aan de gemeente worden de naam van de betrokkene en de aard van zijn zonde bekend gemaakt, met de oproep om voor hem te bidden en hem aan te sporen tot bekering. De kerkenraad kan deze oproep herhalen.

D6.3 Wanneer de betrokkene gehoor geeft en zich bekeert, maakt de kerkenraad dat eveneens aan de gemeente bekend.

### **D7 ontzegging van het avondmaal**

D7.1 De kerkenraad kan iemand de deelname aan het avondmaal ontzeggen voor een termijn van ten hoogste twaalf maanden. Daarna beoordeelt de kerkenraad de situatie opnieuw.

D7.2 Zolang iemand de deelname aan het avondmaal is ontzegd, mag hij evenmin zijn kinderen laten dopen of deelnemen aan het kiezen van ambtsdragers.

### **D8 buitensluiting**

D8.1 Wanneer iemand ondanks inspanningen van de kerkenraad en de gemeente zich blijvend onverschillig of zelfs vijandig toont tegenover het evangelie, sluit de kerkenraad hem buiten de gemeente. D8.2 Het besluit van de kerkenraad tot buitensluiting behoeft de goedkeuring van

een door de regionale vergadering in te stellen commissie. De commissie geeft de betrokkene gelegenheid om zich te verantwoorden.

D8.3 Nadat de bewilliging van de gemeente is verkregen vindt de buitensluiting plaats in een kerkdienst.

### **D9 terugkeer**

D9.1 Wanneer iemand zich na buitensluiting bekeert, neemt de kerkenraad hem na bewilliging van de gemeente weer op in de gemeente.

D9.2 Betreft het een dooplid, dan kan hij alleen terugkeren in de weg van openbare belijdenis van zijn geloof.

## **E. KERKELIJK SAMENLEVEN**

### **E1 kerkverband**

E1.1 De Nederlandse Gereformeerde Kerken ontmoeten elkaar in regionale vergaderingen en landelijk in de synode.

E1.2 In deze vergaderingen heersen de kerken niet over elkaar maar zoeken zij de eenheid die van Christus is.

E1.3 Wie naar een regionale vergadering of de synode worden afgevaardigd, zijn bevoegd om namens de kerken te handelen. Ze zijn alleen gebonden aan de Bijbel, de belijdenis van de kerken en het kerkelijk recht. Wel houden ze rekening met wat er in de kerken leeft.

### **E2 regionale vergadering**

E2.1 De kerken in een regio komen ten minste drie keer per jaar in vergadering bijeen.

E2.2 Elke kerk zendt twee afgevaardigden, bij voorkeur een predikant en een ouderling of diaken.

E2.3 In de regionale vergadering ontmoeten de kerken elkaar voor onderlinge steun en advies en zien zij op elkaar toe.

### **E3 kerkvisitatie**

E3.1 De regionale vergadering benoemt een commissie van visitatoren die regelmatig alle kerken in de regio bezoekt.

E3.2 De visitatoren spreken met de plaatselijke ambtsdragers over hun functioneren, de opbouw van de gemeente en de vrede tussen de kerken.

E3.3 De kerkenraad geeft ook andere leden van de gemeente gelegenheid om met de visitatoren te spreken.

E3.4 Desgevraagd bieden de visitatoren hulp bij moeiten of conflicten in een gemeente.

### **E4 kerkplanting**

E4.1 De regionale vergadering steunt de vorming van nieuwe gemeentes. Indien nodig kan de regionale vergadering een kerk aanwijzen die leiding neemt en toezicht houdt.

E4.2 Het besluit van een kerkenraad tot nieuwe instituering, splitsing, opheffing, of samenvoeging met een andere kerk, behoeft de bewilliging van de gemeente en de goedkeuring van de regionale vergadering.

### **E5 synode**

E5.1 De kerken komen eens in de drie jaar samen in de synode.

E5.2 Elke regionale vergadering zendt twee afgevaardigden.

E5.3 De synode is bevoegd om de zaken te behandelen die de kerken gemeenschappelijk aangaan of die de kerkorde daarvoor aanwijst.

landelijke regeling:

E5 huishoudelijke regeling synode

### **E6 voorstellen voor de synode**

E6.1 Een kerkenraad of regionale vergadering is bevoegd om aan de synode voorstellen te doen betreffende zaken die al eerder door een synode zijn behandeld. Indien van toepassing raadpleegt de kerkenraad of regionale vergadering vooraf de landelijke commissie die voor de betrokken zaak is ingesteld.

E6.2 Voorstellen betreffende een nieuwe zaak kunnen door een regionale vergadering of door ten minste zeven kerken worden gedaan.

E6.3 Een individueel persoon kan reageren op een besluit van de synode dat hem persoonlijk aangaat.

E6.4 Een landelijke commissie is bevoegd om aan de synode voorstellen te doen betreffende de zaken waarvoor zij is ingesteld.

### **E7 nadere organisatie**

E7.1 De regionale vergaderingen en de synode kunnen commissies benoemen die uitvoering geven aan haar beleid en nieuwe besluitvorming voorbereiden.

E7.2 Een regionale vergadering of de synode kan voor een bepaalde taak een kerkelijke instelling in het leven roepen.

E7.3 De kerken ondersteunen elkaar zo nodig ook in financiële zin.

landelijke regelingen:

E7 financiën landelijk kerkverband

E7 statuut Kerkpunt

E7 financiële steunverlening

### **E8 andere kerken in Nederland**

E8.1 De kerken zoeken plaatselijk, regionaal en landelijk contact en waar mogelijk eenheid met andere kerken in Nederland.

E8.2 Wanneer kerken uit verschillende kerkverbanden plaatselijk één samenwerkingsgemeente willen vormen, is de bewilliging van de gemeente en de goedkeuring van de regionale vergadering nodig. De gezamenlijke kerkenraden leggen in de plaatselijke regeling vast welk recht van toepassing zal zijn.

E8.3 Een regionale vergadering kan een verwantschapsrelatie aangaan met een plaatselijke kerk waarmee bijzondere banden bestaan, maar waarmee volledige kerkelijke eenheid niet mogelijk blijkt. De invulling van de relatie wordt met medewerking van de daartoe ingestelde landelijke commissie vastgelegd in een gezamenlijke overeenkomst.

E8.4 Met een gemeenschap van kerken waarmee bijzondere banden bestaan maar waarmee nog geen kerkelijke eenheid mogelijk is, kan de synode een verwantschapsrelatie aangaan.

landelijke regelingen:

E8 plaatselijk contact met andere kerken

E8 samenwerkingsgemeente

E8 verwantschapsrelatie regionaal

E8 relatie met de CGK

E8 relatie met de vGKN

### **E9 kerken buiten Nederland**

E9.1 De kerken onderhouden contact met kerken van gereformeerd belijden in het buitenland. Zij respecteren daarbij de eigen historie en context van elke kerk.

E9.2 Het contact is gericht op geestelijke ontmoeting en wederzijdse bemoediging en hulp.

E9.3 Met kerken waarmee bijzondere banden bestaan kan de synode een verwantschapsrelatie aangaan.

E9.4 Waar kerken de gelegenheid krijgen om elders in de wereld het evangelie te verkondigen, gebeurt dat zo veel mogelijk in samenwerking met reeds aanwezige kerken.

landelijke regeling:

E9 relatie met kerken in het buitenland

## **F. BESLUITEN EN BEZWAREN**

### **F1 besluitvorming**

F1.1 De kerkenraden, de regionale vergaderingen en de synode zoeken in hun handelen en besluiten de christelijke vrede.

F1.2 Deze kerkelijke vergaderingen streven naar overeenstemming. Is er geen overeenstemming mogelijk, dan wordt een besluit bij meerderheid van stemmen genomen.

F1.3 Buiten beraadslaging en buiten stemming blijft ieder die persoonlijk belanghebbende is bij een te nemen besluit.

F1.4 De kerkelijke vergaderingen voorzien in zorgvuldige vastlegging, communicatie en archivering van hun besluiten.

### **F2 geen dwang**

F2.1 De uitvoering van een besluit kan niet van iemand worden verlangd als dit hem voor zijn geweten in strijd brengt met het Woord van God.

F2.2 Wanneer een kerkenraad van oordeel is dat een besluit van de synode in strijd is met het Woord van God of met het kerkelijk recht of schadelijk is voor de opbouw van de gemeente, en de kerkenraad het voornemen heeft om het besluit niet uit te voeren, verantwoordt hij zich in de regionale vergadering.

### **F3 raadpleging en bewilliging**

F3.1 De kerkenraad raadpleegt de gemeente over de hoofdzaken van zijn beleid en voor besluiten met verstrekkende gevolgen.

F3.2 Wanneer een besluit de bewilliging van de gemeente behoeft, maakt de kerkenraad op twee achtereenvolgende zondagen dit besluit aan de gemeente bekend. De bewilliging is verkregen wanneer binnen veertien dagen na de eerste bekendmaking geen gegrond bezwaar wordt ingebracht.

### **F4 ruimte voor bezwaar**

F4.1 Een gemeentelid of iemand die persoonlijk belanghebbende is, kan bezwaar indienen tegen een besluit dat de kerkenraad heeft bekendgemaakt. De kerkenraad reageert zo spoedig mogelijk.

F4.2 Een kerkenraad of iemand die persoonlijk belanghebbende is, kan bezwaar indienen tegen een besluit van de regionale vergadering.

F4.3 Wil de indiener het recht behouden tot het indienen van beroep, dan dient hij zijn bezwaar schriftelijk in, binnen zes weken na de bekendmaking van het besluit. De kerkenraad of regionale vergadering neemt een beslissing op het bezwaar en zendt die schriftelijk toe.

F4.4 In afwijking van F4.3 staat tegen een besluit van een kerkenraad dat met goedkeuring van de regionale vergadering is genomen rechtstreeks beroep open.

F4.5 Het indienen van bezwaar heeft geen opschortende werking. Op een verzoek tot opschorting beslist de kerkenraad of regionale vergadering zo spoedig mogelijk.

### **F5 beroep**

F5.1 Een gemeentelid of iemand die persoonlijk belanghebbende is, kan binnen zes weken na de verzending door de kerkenraad van de beslissing op het bezwaar of van een besluit dat met goedkeuring van de regionale vergadering is genomen, beroep instellen bij het daartoe ingestelde landelijke college.

F5.2 Een kerkenraad of iemand die persoonlijk belanghebbende is, kan binnen zes weken na de verzending door de regionale vergadering van de beslissing op het bezwaar beroep instellen bij het landelijke college.

F5.3 Het instellen van beroep heeft geen opschortende werking. Het college kan op verzoek een voorlopige voorziening treffen.

F5.4 Het college verklaart het beroep gegrond wanneer de beslissing op bezwaar in strijd is met het Woord van God of met het kerkelijk recht, wanneer ze schadelijk is voor de opbouw van de gemeente, of wanneer ze de indiener van het beroep onrecht doet of onredelijke schade toebrengt.

F5.5 Indien nodig kan het college een vervangende voorziening treffen of een financiële vergoeding toekennen.

landelijke regelingen:

F5 beroep

Deze regeling is onderdeel van:

F5-F6-F7 – regeling kerkelijke rechtspraak (met toelichting)

### **F6 hoger beroep**

F6.1 Wanneer een van de bij de uitspraak van het college betrokken partijen niet kan berusten in de uitspraak van het college, kan hij hoger beroep instellen bij de synode.

F6.2 Het hoger beroep wordt schriftelijk ingesteld binnen zes weken na verzending van de uitspraak van het college.

F6.3 Het instellen van hoger beroep heeft geen opschortende werking. Het moderamen van de laatst bijeengekomen synode kan op verzoek een voorlopige voorziening treffen.

F6.4 De synode verklaart het hoger beroep gegrond wanneer de uitspraak van het college in strijd is met het Woord van God of met het kerkelijk recht, wanneer ze schadelijk is voor de opbouw van de gemeente, of wanneer ze de indiener van het hoger beroep onrecht doet of onredelijke schade toebrengt.

F6.5 Indien nodig kan de synode een vervangende voorziening treffen of een financiële vergoeding toekennen.

landelijke regelingen:

F6 hoger beroep

Deze regeling is onderdeel van:

F5-F6-F7 – regeling kerkelijke rechtspraak (met toelichting)

### **F7 herziening**

F7.1 Wanneer na de uitspraak van het college of na de uitspraak van de synode nieuwe feiten bekend worden die dateren van vóór de uitspraak en deze beslissend hadden kunnen beïnvloeden, kan elk van de betrokken partijen de synode verzoeken om de uitspraak te herzien.

landelijke regelingen:

F7 herziening

Deze regeling is onderdeel van:

F5-F6-F7 – regeling kerkelijke rechtspraak (met toelichting)

## **G. EXTERN RECHT**

### **G1 kerk en overheid**

G1.1 De kerken streven door overleg en correspondentie naar een goede verstandhouding met de overheid, die in dienst van God haar gezag uitoefent in de samenleving.

G1.2 Het eigen kerkelijk recht, dat tot uitdrukking komt in de kerkorde alsook in plaatselijke, regionale en landelijke kerkelijke regelingen en besluiten, vormt het statuut van de kerken in de zin van de Nederlandse wetgeving.

G1.3 Ook wanneer een van de kerken zich buiten Nederlands grondgebied bevindt, is in haar relatie tot de andere kerken Nederlands recht en het statuut van de Nederlandse Gereformeerde Kerken van toepassing, tenzij anders geregeld.

## **G2 rechtspersoonlijkheid**

G2.1 Overeenkomstig Nederlands recht komt rechtspersoonlijkheid toe aan de plaatselijke kerken, de regionale vergaderingen waarin de kerken zijn verenigd, en de gezamenlijke Nederlandse Gereformeerde Kerken.

G2.2 Een kerkelijke instelling als bedoeld in artikel E7.2, bezit als zelfstandig onderdeel van de gezamenlijke kerken eveneens rechtspersoonlijkheid overeenkomstig Nederlands recht.

landelijke regeling:

G2 KvK en ANBI

## **G3 vertegenwoordiging**

G3.1 Ten behoeve van het burgerlijk rechtsverkeer worden een kerk, een regionale vergadering of de gezamenlijke Nederlandse Gereformeerde Kerken in en buiten rechte vertegenwoordigd door een commissie van ten minste twee personen die daartoe door de kerkenraad, regionale vergadering of synode bij instructie of bij schriftelijk besluit is aangewezen en gevolmachtigd.

## Bijlage 2 Interviewprotocol

### Interviewvragen

*Mezelf voorstellen, opzet van het interview. Toestemming voor opnemen en het deels anoniem verwerken van de gegevens en het recht om zich terug te trekken.*

1. Wat is uw ervaring op het gebied van leiderschap in kerkvernieuwing?

*Edwin Friedman stelt dat het emotionele systeem kerk, vergelijkbaar is met dat van een gezin. Hierdoor gaan verschillende inzichten uit de systeemtheorie ook op voor kerken en gezinnen in de kerk en het predikantsgezin. De systeemtheorie benadrukt de onderlinge verbondenheid van alle personen in een systeem en kijkt naar de relaties en de patronen, in plaats van naar de problemen. Wanneer de zaken in de structuur aangepakt worden, kan er een fundamentele verandering plaatsvinden. De systeemtheorie gaat ervan uit dat er in groepen en families altijd de neiging is om met elkaar een evenwicht te vinden, een homeostase. Een systeem is geneigd om zichzelf te corrigeren. Dat betekent dat wanneer een lid overfunctioneert en verantwoordelijkheid van anderen over neemt, de anderen automatisch gaan onderfunctioneren. Wanneer een systeem voor een langere tijd op een ongezonde manier functioneert, zullen er symptomen naar boven komen. Hierbij kan gedacht worden aan ziekte, burn-out, iemand in de familie het zwarte schaap is, alcoholisme, overspel lichamelijke kwalen die in een familie spelen. De systeemtheorie gaat ervan uit dat wanneer de structuur van een systeem verandert, doordat leden volgens nieuwe patronen gaan reageren, dat er dan verandering kan plaatsvinden. Dit geldt voor gezinnen als gemeentegezinnen.*

### Zelfdifferentiatie

*Volgens Edwin Friedman is het vermogen om jezelf te onderscheiden, te differentiëren de sleutel om verandering te weeg te kunnen brengen. Wanneer je als afgebakend individu functioneert en verantwoordelijkheid neemt voor je eigen aandeel en het aandeel van anderen bij anderen kan laten, dan differentieer je jezelf. Hierbij is het wel van belang dat je aanwezig en verbonden blijft met de mensen bij wie je jezelf differentieert. Zelfdifferentiatie dwingt anderen ook om zichzelf te gaan differentiëren.*

*Wanneer iemand zich differentieert is de kans groot dat minder gedifferentieerde leden van het systeem weerstand en problemen gaan vertonen. Zij zullen proberen de poging tot differentiatie te saboteren. Meestal worden problemen of ongemakken in systemen hierdoor groter. De kunst van een leider in zo'n geval is om de differentiatie vol te houden en verbonden te blijven met de anderen.*

2. Hoe gaat u om met verwachtingen en druk van de gemeente die botsen met uw eigen overtuiging?
3. Kunt u een voorbeeld geven waarin u bewust een koers koos die niet populair was? Hoe reageerde de omgeving?

### Angst en emotionele systemen

*Friedman stelt dat angst vaak een systeem bepaalt. Het vermogen tot zelfdifferentiatie staat of valt met het vermogen om niet mee te gaan in de angst en de stress van de gemeente. Gemeentelieden kunnen angstig en gestrest worden wanneer er veranderingen in het systeem*

*op gaan treden. Een kernmerk is reactiviteit. Hiermee wordt bedoeld dat leden sterk op elkaar reageren en de stress als het ware ophypen.*

4. Hoe ervaart u de invloed van angst in uw leiderschapspraktijk?
5. Hoe reageert u in situaties van conflict of spanning?
6. Welke strategieën gebruikt u om niet mee te gaan in paniek of reactiviteit?

Als nog niet aan de orde geweest is:

7. Hoe gaat u om met weerstanden op beleid of leiderschap vanuit de gemeente?

### **Visie en verantwoordelijkheid**

8. Hoe bewaart u in uw werk de focus op missie/visie, in plaats van korte-termijn oplossingen?
9. Hoe stimuleert u anderen verantwoordelijkheid te nemen, zonder zelf alles te dragen?

Als nog niet aan de orde geweest is:

10. In hoeverre lukt het u om de spanningen en angst van de gemeente uit te houden en u niet aan te passen en compromissen te sluiten met de gemeente?

*Een onderdeel van Friedmans gedachtegoed zijn emotionele driehoeken. Hiermee bedoelt hij dat 3 personen of kwesties met elkaar in verband gebracht worden. Het zijn volgens Friedman de bouwstenen van het relatiesysteem. Ze ontstaan wanneer een relatie tussen twee personen niet stabiel is of er gebrek aan differentiatie is. De mensen creëren een illusie van intimiteit door zich samen te focussen op een derde. Een fundamentele regel van een emotionele driehoek is dat je alleen die relaties kan veranderen waar je zelf in zit. Wat er binnen systemen vaak gebeurt is dat mensen in driehoeken tegen elkaar uitgespeeld worden. De derde persoon functioneert daarbij als tussenpersoon of als degene die de relatie tussen de overige twee moet veranderen/verbeteren. Friedman stelt ook dat predikanten verward zitten in meerdere driehoeken, bijvoorbeeld het eigen gezin, de gemeente, een willekeurig ander gezin uit de gemeente.*

11. Hoe gaat u om met situaties waarbij u in een emotionele driehoek zit?

### **Reflectieve verdieping**

12. Welke rol speelt geloof/ethiek/spiritualiteit in uw leiderschap?
13. Als u terugkijkt op uw eigen leiderschap; waar ziet u groei in omgaan met druk en angst?
14. Waar ligt voor u een spanning of worsteling?
15. Wat spreekt u het meest aan in Friedman 's benadering, en wat mist u erin voor uw eigen praktijk?