

Georg Ferks
Ton Jongbloed
Simone Kalff
Lilianne Potters
Fred Schonewille
Marion Uitslag
(Red.)

Reflectie op mediation



Church mediation – een vak apart?!

Annelies Klinefelter en Hans Jonker

1. Inleiding

Er is veel wetenschappelijk en toegepast wetenschappelijk werk gedaan met betrekking tot de verschillende activiteiten die in een kerk plaatsvinden, zoals met betrekking tot Bijbel studie, pastoraat, gemeenteopbouw en jongerenwerk. Er is echter tot nu toe weinig wetenschappelijke studie gedaan over hoe kerkelijke gemeenschappen omgaan met conflicten. Er is wel materiaal over vergeving en verzoening, maar dan vooral vanuit een theologisch standpunt. De laatste tien jaar is er wel enige aandacht voor het omgaan met conflicten en dan in het bijzonder voor mediation. Het boek "Mediation in het pastoraat" (Klinefelter en Brussee 2008) vult een lacune in dit opzicht. Nu mediation in de kerk meer aandacht krijgt zal er in de nabije toekomst ook zeker wetenschappelijk onderzoek gedaan worden naar manieren waarop men in de kerk met conflicten tracht om te gaan en hoe conflictantering en mediation hier een rol in kan spelen. In deze korte tekst gaan we uit van de christelijke kerkelijke tradities. De andere wereldreligies laten we in dit verhaal buiten beschouwing.

De Bijbel staat vol over vergeving en verzoening en je zou kunnen denken dat de kerk hier goed mee kan omgaan na een oefenperiode van ruim 2000 jaar. Helaas. Ook de mensen in de kerk zijn – over het algemeen gezegd – hardleers in het omgaan met conflicten en met het praktiseren van vergeving en verzoening in hun eigen leven en in het leven in de kerkelijke gemeenschap. Het is vanuit deze onmacht dat church mediation een aparte discipline is geworden binnen het scala van mediationpraktijken.

Wat nu maakt church mediation bijzonder? Welke rol kan mediation in de kerk spelen in de diverse geledingen en specifieke activiteiten? In dit artikel zullen we hier op in gaan.

2. Zijn kerkelijke conflicten anders?

Nee- een conflict is een conflict. Het is een geschil tussen mensen die iets met elkaar van doen hebben. Heb je geen relatie met de ander, dan is de kans dat je in conflict komt erg klein. Ja- een conflict in een kerkelijke omgeving is anders omdat er altijd sprake is van een relatie en omdat overtuigingen een grote rol

spelen. De notie van "de lieve vrede" is vaak de oorzaak geweest dat een conflict lang onder de pet bleef met alle consequenties van dien.

Een ander aspect is dat een conflict in uiteenlopende relationele verhoudingen kan plaats vinden. Zo kan er een conflict zijn tussen de professional en de vrijwilliger, tussen de vrijwilligers onderling, tussen de kerkenraad en de predikant, tussen de besturen van de diverse geledingen, tussen de besturen en de koster. De complexiteit van de organisatie en de verschillende verhoudingen hebben hun eigen uitwerking op een conflict.

In een kerkgemeenschap waar ieder een eigen geloofsopvatting heeft en deze wil vast houden, kan het conflict hoog oplopen. Hierbij spelen de cultuur en traditie van een geloofsgemeenschap een rol. Wanneer in een geloofsgemeenschap de eigen visie onveranderlijk en bepalend is over hoe er over een andere opvatting gedacht wordt, dan is conflictoplossing erg lastig. In andere geloofsgemeenschappen is het gewoon om de eigen opvatting mee ter discussie te stellen om zo gezamenlijk gedachten te ontwikkelen. Het bij mediation gewenste win-win resultaat is bij de eerst genoemde houding bijna onmogelijk. Daar past slechts een arbitraire uitspraak.

Sinds de tweede helft van de vorige eeuw is ook in toenemende mate de persoonlijke opvatting, de geloofsvisie van gemeenteleden/parochianen van betekenis geworden. Daarmee zijn de eigen geloofsverwachtingen voor het dagelijks handelen verbonden, maar zeker ook voor het doen en laten van een ander. Deze verankering in het eigen bestaan is er mede oorzaak van dat kerkelijke/ geloofconflicten moeilijk te overstijgen zijn. Bijvoorbeeld wanneer mensen uit geloofsovertuiging ruzie hebben over de homoseksuele relatie van hun kind, dan is het denkbaar dat een groter belang gevonden kan worden in het in stand houden van het contact met het eigen kind. Hiervoor moet echter de geloofsvisie veranderen of op het tweede plan komen staan.

In vogelvlucht geven we hier een aantal zaken aan, die van belang zijn in een kerkelijk conflict en dus in church mediation.

3. Gelaagdheid in een church mediation

In een kerkelijk conflict gaat het vaak niet alleen om een conflict tussen twee individuen, maar om een conflict tussen een aantal mensen, mogelijk uit diverse geledingen. Daarbij spelen onduidelijke structuren en afspraken, waarin het individu zijn eigen weg moet zoeken, geregeld een rol. Een kerkelijke organisatie zien wij als een gelaagde organisatie. We spreken van een groepsconflict wanneer meerdere personen bij een onderdeel van het conflict betrokken zijn, bijvoorbeeld diverse leden van de cantorijs.

We spreken van gelaagdheid als meerdere geledingen bij het conflict betrokken zijn, bijvoorbeeld de kerkenraad, de kosterij, het jongerenbestuur.

Groepsconflict en in terne gelaagdheid gaan vaak samen: in de kerk is het praktisch altijd een groepsconflict met meer dan twee personen. Deze personen hebben contacten in verschillende geledingen, clubs in de kerk. Deze gelaagdheid maakt dat er specifieke problemen aan de orde komen. Een bestuur (kerkenraad) vraagt mediation aan voor een specifiek probleem tussen de kosterij en het jongerenbestuur. De kerkenraad is de opdrachtgever (betaler) en kan mogelijk partij worden. Dit is interne gelaagdheid te noemen. Het is nu van groot belang dat de mediator duidelijk afspraken maakt over geheimhouding, procesverantwoording en wie er in het contract genoemd worden als conflictpartijen. Zodra de conflictpartijen veranderen zal er een nieuw contract moeten komen. Wanneer nu naast de kerkenraad, ook een predikant betrokken wordt, ontstaat er door de verschillende posities van personen in de organisatie een extra dynamiek in de conflictbemiddeling. Deze dynamiek kan geladen zijn met macht.

Externe gelaagdheid: de kerkenraad is veelal een verzameling van mensen uit meerdere besturen, zoals de financiële commissie (kerkrentmeesters), de diaconie en de pastoraatgroep. In sommige kerken zijn deze bestuurslagen bovendien gerelateerd aan bovenplaatselijke commissies en besturen (in de Protestantse Kerk in Nederland – de classis, de visitatoren en andere kerkordelijk bepaalde commissies). De verschillende geledingen zoeken hun eigen invloed op een conflict. Een mediator wordt soms ingeroepen om de brokstukken weer aan elkaar te krijgen.

4. Specifieke dilemma's bij church mediation

4.1 Opgespaarde conflicten

Er is de neiging conflicten op te sparen. Gemiddeld hebben kerkelijke conflicten een geschiedenis van meer dan vijf jaar. Dit heeft te maken met de overtuiging dat men in de kerk geen conflicten hoort te hebben en dat men zich schaamt om ermee naar voren te komen. Liever dan hulp inroepen van een derde loopt men weg van het probleem of gaat men de betrokken personen uit de weg. Helaas weten we maar al te goed dat een conflict niet vanzelf weg gaat en zelfs nog na generaties de kop kan opsteken.

Omdat conflicten in de kerk bijna altijd relationele conflicten zijn (de kerk is bij uitstek een relationeel emotionele omgeving) is het jammer genoeg vaak zo dat de volgende generatie opgezadeld wordt met het conflict van de vorige generatie. Bijvoorbeeld: een ouder is onrecht aangedaan, dit is nooit uitgesproken en behandeld en de huidige generatie voelt vaak dat ze dit probleem alsnog zouden

moeten oplossen als eerbetoon aan de ouders en om hun eigen functioneren geloofwaardig te maken.

4.2 Besturen met korte zittingsduur

Veel kerkbesturen hebben een korte zittingsduur (vier jaar), waardoor veel bestuursleden geregeld vertrekken zodra ze bekend zijn met de gang van zaken. Een goede overdrachtstructuur ontbreekt vaak bij vrijwilligersorganisaties, zo ook bij kerkelijke organisaties. Dit maakt dat men veelal niet goed op de hoogte is met de gang van zaken, de afspraken die er al liggen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit zorgt gemakkelijk voor onrust en misverstanden.

Een ander aspect is dat veranderingsprocessen vaak lange tijd in beslag nemen en dat de overdracht gedurende dat proces niet goed genoeg is. Dit zorgt voor onzekerheden en conflicten die emotionele schade kunnen veroorzaken.

Het vrijwilligers karakter van de organisatie brengt met zich mee dat reorganisaties vaak gedragen worden door vrijwilligers die zich te weinig engageren met het veranderingsproces. We hebben hier te maken met twee verschijnselen die hun neerslag op een mediation proces kunnen hebben. Enerzijds de beperkte betrokkenheid bij een veranderingsproces, doordat de veranderingen langere tijd in beslag nemen dan de gemiddelde zittingsduur van een bestuurslid. Anderzijds te grote betrokkenheid bij een veranderingsproces waardoor ruimte voor een andere kijk op aspecten van het veranderingsproces heel klein worden. Te grote en te kleine betrokkenheid kunnen beide leiden tot conflictsituaties.

4.3 Voorgeschreven handelwijze

De kerk kent vaak intern voorgeschreven handelwijzen hoe met conflictsituaties om te gaan. Deze kunnen op gespannen voet staan met mediation, vanwege de beperktere flexibiliteit van de voorgeschreven handelwijze.

5. Systeem benadering

De church mediator dient inzicht te hebben in de systeem benadering. De kerk wordt vaak gezien als een familiesysteem (Friedman 1999; Willemse 2006). Men heeft onderling relaties die door generaties lopen en ook door de deelnemers als familierelaties beschouwd worden. Men is erg gericht op relatiebehoud en relatieherstel. Is er ergens onderweg iemand beschadigd, dan zal het hele systeem dit voelen en zich er mee bemoeien. We zien in de kerk in het bijzonder dat de onderlinge betrekkingen van grote invloed zijn op omgaan met problemen. Er is bijvoorbeeld altijd een achterwacht die meepraat. Een kerkenraadlid heeft een mening geuit in de raad, maar eenmaal thuisgekomen blijkt dat verwante gezinnen en familieleden – die ook tot die gemeenschap behoren – een heel andere mening

hebben. Wat wordt het uiteindelijke standpunt van het bestuurslid? Geheimhouding en het klein houden van het conflict is vaak praktisch niet te hanteren. Wie emotioneel betrokken is bij een conflict zal daar in de privé omgeving over willen vertellen. Het conflict kan daardoor gemakkelijk uitbreiden.

Het is van belang om de systeembenadering te gebruiken om zicht te krijgen op de conflict geschiedenis, wie er op enig moment bij betrokken zijn en wie de hoofdrolspelers zouden moeten zijn. Het kan de partijen helpen zicht te krijgen op de eigen inbreng en verantwoordelijkheid in het conflict.

Het kan nodig zijn dat de church mediator in caucus met de partijen moet werken om hen te laten inzien welke rol ze spelen in het conflict. Misschien is diegene die denkt dat hij verantwoordelijkheid moet nemen niet degene die aan de tafel moet zitten.

Conflicten in een kerkelijke omgeving worden, net als daarbuiten, vaak veroorzaakt door een aanleiding die het conflict aanzwengelt. Het risico bestaat echter dat het geopenbaarde conflict geïsoleerd wordt en aangemerkt wordt als Het conflict (Bakker 2000). Het conflict dat achter de conflictstof ligt, kan een diepgaander meningsverschil, een langer durend verschil in opvatting over het beleid met zich mee dragen. Ook koerswijzigingen van het landelijke verband van een kerkgenootschap kunnen de bron zijn van dieperliggende conflictstof (overtuiging). Als voorbeeld is te denken aan de pluraliteit van vele kerkelijke gemeenschappen, die enerzijds veel ruimte bieden, maar anderzijds ook voortdurend gesprek en respect vereisen om niet te vervallen in stellingnamen over en weer die uiteindelijk conflict bevorderend kunnen zijn.

6. Helende strategieën

6.1 *Coaching, pre-mediation*

Omdat veel kerkelijke problemen te maken hebben met het verleden van de gemeenschap kan het nuttig zijn de geschiedenis van die gemeenschap onder ogen te zien teneinde heling van de opgelopen wonden te bereiken.

Hier zal veel voorwerk voor nodig zijn om mensen te motiveren tot dit proces, men is niet zomaar bereid een punt achter een slopend conflict te zetten. Men wil gerechtigheid en genoegdoening en erkenning. Dit zal inhouden dat de church mediator relatief veel tijd moet besteden aan coaching en pre-mediation.

6.2 *Educatie in vergeving en verzoening*

Het mensen bereid maken een stap tot vergeving te zetten – in de eerste plaats zichzelf te vergeven, en dan verzoening te kunnen aannemen vraagt een educa-

tief programma van de mediator. Mensen zijn verleerd hoe het moet en hoe het voelt om vergeven te worden en verzoening te mogen aanvaarden. Men verwacht dit in de persoonlijke relatie tot God te vinden, maar vergeet dat dit direct toepasbaar is in de mensen wereld.

6.3 Toekomstmuziek

Het lijkt nuttig om de mensen in de kerk conflictvaardig te maken, inzicht te verschaffen in de dynamiek van een conflict en hoe men preventief kan optreden. Dit kan door bijvoorbeeld een goede verslaglegging in te stellen, voortgangsrapportages te maken, besluitvormingsprocedures af te spreken en lijnen van verantwoordelijkheid duidelijk te omschrijven. Ook zaken als luisteren en doorvragen kunnen geoefend worden, evenals het onderkennen van het scheiden van de zaak en de persoon en het komen van belang naar wens. Het gaat om evenwicht tussen de inhoud van de communicatie (overtuiging), de communicatie regels (orde c.q. kerkorde) en het communiceren zelf (vaardigheid, in het bijzonder pastorale vaardigheid).

6.4 Communicatieconvenant

Roddel- en achterklap moeten herkend worden als dodelijke gedragspatronen en zullen als zodanig in afspraken overeenkomst (gedragscode) als not done genoemd moeten worden.

7. Specifieke mediation toepassingen in het kerkelijke werkveld

7.1 Mediation in het pastoraat

In het pastoraat kan het nodig zijn een mediator in te schakelen bij een hoogoplopend conflict, bv.: tussen predikant en pastorant. Vaker zal het zinvol zijn als de pastor de beschikking heeft over enige kennis en vaardigheden uit de gereedschapstas van de mediator.

Een bepaalde visie op het pastoraat kan ertoe leiden dat de pastor de rol van mediator kan vervullen. (Richardson 2002) Hij zal echter altijd alert moeten zijn op de mogelijke dubbelrol- pastor versus mediator – en of dit een kwalijke uitwerking heeft op zijn functioneren als pastor. Kan hij de neutrale mediator zijn en de zorgzame, niet neutrale pastor.

Meer belangrijk is de pre-mediation rol die pastor kan vervullen om pastoranten conflictvaardig te maken en de bereidheid kan stimuleren bij de pastoranten om een mediation aan te gaan.

7.2 Mediation en coaching

In het pastoraat kan de pastor met mediationvaardigheden de rol vervullen van coach. (Rijken 2008) In een dergelijk geval zal de pastor de conflictanten (pastoranten) kunnen bijstaan om weg te vinden naar mediation. Hij kan eenzijdig met een pastoraat werken en proberen deze persoon zover te krijgen dat hij de andere conflictpartij durft te benaderen om een mogelijk mediationgesprek (met een neutrale mediator) aan te gaan. Dit conflictvaardig maken van pastoraat kan nieuwe inzichten doen ontstaan die een opening naar de andere conflictpartij mogelijk maken.

7.3 Mediation bij gemeenteopbouw

Bij de opbouw van een gemeenschap, het ontwikkelen van activiteiten, het uitvoeren van beleidsplannen zullen geregeld meningsverschillen naar voren komen, die op hun beurt tot conflicten kunnen leiden. (Lingsma 2005; Senge 1992)

Het is belangrijk om bij processen van gemeenteopbouw te onderkennen waar een mogelijke bron van conflict kan liggen. Bijvoorbeeld de visie die gekozen is voor het gemeente opbouw traject en de te bereiken doelen kunnen tegenstrijdig zijn. Een andere conflict bron kan gelegen liggen in frustratie over bepaalde ontwikkelingen.

In het belang van de gemeenschap is het werken met open vizier, met passie en vol liefde voor de gemeenschap en haar leden, van cruciaal belang. Dit belang zal handen en voeten moeten krijgen in een deugdelijk besluitvormingsbeleid gedragen door conflictanteringmodellen, waar een ieders inbreng gewaarborgd en gerespecteerd is.

8. Conclusie

Samenvattend kan gezegd worden dat church mediation zich kenmerkt door werken aan relationele problemen met een systemische benadering gevoed door wegen van vergeving en verzoening.

Church mediation tracht de gemeenteleden conflictvaardig te maken teneinde men in de toekomst de doofpot en het tafelkleed weet te vermijden om zodoende een liefdevolle, gezonde, vitale kerkelijke gemeenschap te kunnen zijn.

Literatuur

Bert Bakker (2000) *"Samen op trektocht", over de rol die ambtsdragers spelen bij veranderingsprocessen in de gemeente.* Gorinchem: Ekklesia.

Edwin Friedman (1999) *Van geslacht op geslacht.* Gorinchem: Ekklesia.

Annelies Klinefelter-Koopmans en Lies Brussee-van der Zee (2008) *Mediation in het pastoraat.* Zoetermeer: Boekencentrum.

Marijke Lingsma (2005), *Aan de slag met teamcoaching* (5^e druk), Soest: H. Nelissen.

Ronald Richardson (2002) *Werken aan een gezonde gemeente, bijdragen aan het gezin die gemeente heet* Gorinchem: Ekklesia.

Tom Rijken (2008) *Predikant, mediator, coach, een veelkleurig palet,* Veneberg.

Peter M. Senge (1992) *De vijfde discipline.* Schiedam: Scriptum management.

Joop Willemse (2006: *Anders kijken.* Een breder inzicht op menselijk gedrag. Houten: Bohn, Stafleu, van Loghum