

1. BEMIDDELEN

Conflicten kunnen veel onrust oproepen. Zeker als je als toezichthouder, leidinggevende, ambtsdrager of hoe dan ook, een verantwoordelijke rol hebt in een kerk of een organisatie. Dan houdt een conflict je bezig. Niet in de laatste plaats omdat het onvoorspelbaar is hoe het zich ontwikkelt.

Conflict

Het kan zijn dat het met een sissert afloopt, maar de praktijk is dat een conflict dat naar buiten komt, gewoonlijk al te lang heeft liggen smeulen om vanzelf weer uit te doven. Het conflict grijpt om zich heen. Andere collega's uit het team worden erbij betrokken; de koffiepauzes van de gemeenteleden gaan over de kwestie. Tot overmaat van ramp blijkt een van de ambtsdragers of bestuurders tot de vriendenkring van betrokkene te horen. Er gaan persoonlijke dingen spelen. Er komt een tweedeling in het team, de gemeente of bij de bestuurders en toezichthouders.



Als er meer mensen bij een conflict betrokken raken, is de kans niet groot dat er vanzelf een goede oplossing komt. Integendeel. Als het geschil na een stevige vergadering al verdwenen lijkt te zijn, woekert het onder de oppervlakte ongestoord ver-

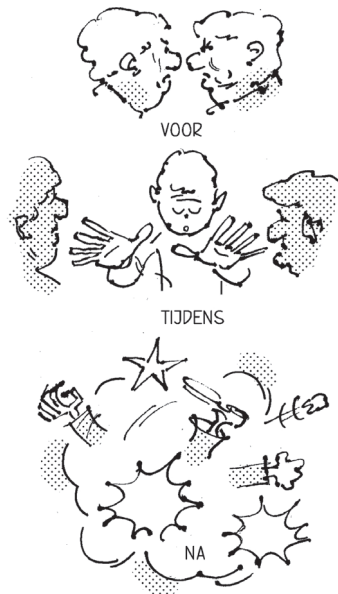
der. Je proeft het binnen je team, binnen de kerkenraad of in de gemeente. Er heerst een gevoel van onveiligheid. Op onverwachte momenten steekt de onvrede de kop op. Het onderhuidse conflict uit zich in heftige uitspraken, roddel of moeilijk te vatten weerstand.

Bemiddelen

Geen wonder dat je je als bestuurder, toezichthouder, ambtsdrager, directeur of teamleider ongemakkelijk voelt bij een conflict. Je wilt er graag vanaf. Maar hoe pak je dat aan? Wat is je rol, je roeping? Je eerste neiging is de mensen bij elkaar roepen. Je moet er samen toch uit kunnen komen. En voor je het weet zit je in de rol van bemiddelaar.

Bemiddelen is een mooie taak. Als het je lukt strijdende partijen te verzoenen, kun je daar met dankbaarheid op terugkijken. Er is weer vrede. Twee mensen hebben elkaar diep in de ogen gekeken en elkaar een hand gegeven. Misschien wel samen gebeden en gedankt. Samen avondmaal gevierd. Het is bijzonder dat je daarin een rol mocht spelen.

Helaas kan het ook anders aflopen. Je poging is mislukt en het conflict alleen maar gegroeid. Je bent teleurgesteld, zelfs een beetje boos. Je ging de bemiddeling in met oprechte en goede intenties, maar een van de partijen wilde niet meewerken. En nu zit je met de brokken. Het conflict is van de wal in de sloot geraakt.



Effectief

Je had goede bedoelingen. Juist daarom is het belangrijk om vooraf na te denken over wat effectief is in bemiddeling en wat niet werkt. Want ook met de goede intenties kun je zomaar in een paar valkuilen tegelijk stappen. In dit boekje wil ik een handreiking bieden aan mensen die geroepen worden te bemiddelen zonder dat ze mediator zijn, zonder dat mediation hun vak is.

Dat conflicten bij een zorginstelling of in een gemeente, tussen teamleden of managers, gemakkelijk in stand blijven en groeien, heeft vaak meer te maken met het proces dan met de inhoud. Meer met communicatie dan met standpunten. Juist daarom kun je als bemiddelaar een belangrijke rol spelen. Daarom is het belangrijk om de zaak goed aan te pakken. Je krijgt maar één keer de kans. Strijdende partijen zullen na een mislukte bemiddelingspoging niet snel voor een tweede keer om de tafel gaan zitten.

FREEK

Freek is secretaris van een schoolbestuur. Als hij 's avonds zijn mailbox opent, ziet hij dat een leerkracht hem een mail heeft gestuurd. Dat is ongebruikelijk. Als bestuurders hebben ze niet zoveel contact met het personeel. Hij opent het bericht en leest: 'Geachte heer Dassenberg. U bent secretaris van het uitvoerend bestuur. Ik zou graag eens met u willen praten over een conflict dat ik heb met onze directeur. Het loopt al een paar maanden en ik weet niet meer wat ik ermee moet. Graag hoor ik uw reactie.' Freek leest de regels nog een keer. Hij kijkt ervan op. Hij krijgt er een onprettig gevoel van. De directeur heeft één keer gemeld dat hij niet tevreden was over deze leerkracht, maar verder heeft het bestuur nooit iets gehoord. Er komen zomaar een paar vragen bij hem op. Hoe komt het dat hij als bestuurder hierdoor overvallen wordt? >>

Waarom wist hij dit niet? Moet hij eerst de directeur bellen? Zou het ermee te maken hebben dat de directeur soms nogal dominant uit de hoek kan komen? Is het wel verstandig om de leerkracht uit te nodigen voor een gesprek en moet de voorzitter dan ook aanschuiven? Of de directeur zelf? Hij kan weleens in de notulen kijken wat er destijds precies gezegd is over het functioneren van de leerkracht. Voorlopig maar even niets doen en er eerst eens een nachtje over slapen.