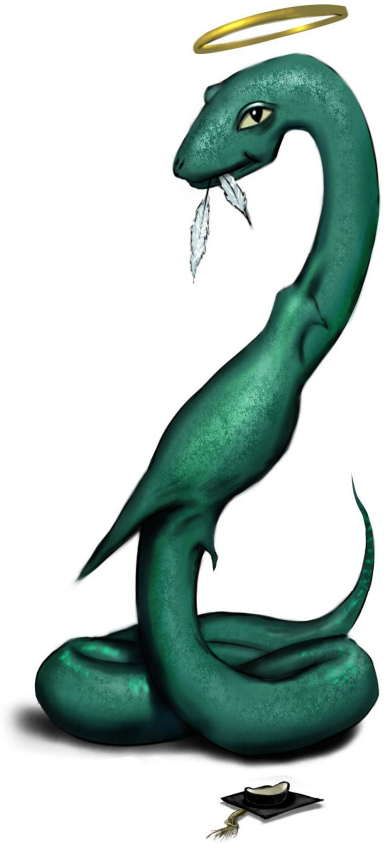
WIJZE DUIVEN EN ONSCHULDIGE SLANGEN?
Conflictoplossing kan beter

Dr. Kelly O'Donnell*

Januari 2007, Evangelical Missions Quarterly, Vol. 43, pag. 40 – 49
Verboden te kopiëren of reproduceren zonder schriftelijke toestemming van EMIS



Wat een puinhoop! Een goed bekend staande christelijke organisatie raakt veel van haar medewerkers kwijt. Goede mensen vertrekken, maar andere goede mensen blijven. Velen zijn kapot en gedesillusioneerd. Er vindt partijvorming plaats. Sommigen zeggen dat de mensen die vertrokken zijn zich niet wilden laten corrigeren en niet passen binnen de organisatie. Anderen vinden dat er belangrijke problemen in het persoonlijke en organisatorische vlak zijn die niet worden aangepakt. Gemeenschappelijke vrienden proberen neutraal te blijven en weten niet wat ze er mee aan moeten. Het bestuur wil de organisatie overeind houden, maar weet ook niet wat er allemaal aan de hand is. Er zijn geen geschreven regels voor geschillen, ontslag of disciplinaire maatregelen. Er bestaat geen veilig forum waar je als groep persoonlijke zorgen en zaken die op het werk betrekking hebben met elkaar kunt delen. Er worden geen eindgesprekken gehouden en er vindt geen onafhankelijk onderzoek plaats. Een paar goedbedoelende lieden pleiten voor verzoening. Er zit echt iets niet goed, maar niemand schijnt in staat of bereid om iets te doen. In de maanden die volgen blijft het gif zijn tol eisen terwijl onopgeloste meningsverschillen en verwarring over de bediening zich kwaadaardig naar anderen verspreiden. Wat een puinhoop!

Vraag 1: Zelfs met 'juiste' procedures kan er een puinhoop ontstaan. Functioneren erkende protocollen en christelijke waarden en verplichtingen altijd als beschermende factoren – specifiek waar er sprake is van disfunctioneren?

Hoeveel conflicten in de relationele sfeer heeft u in de laatste paar jaar meegemaakt? Hoeveel tijd, energie en slaap hebben ze in beslag genomen of gestolen van uw leven? Misschien 10% van mijn werktijd – een deel van mijn onofficiële functieomschrijving – wordt besteed aan het oplossen van allerlei conflicten. Ik geloof dat dit voor velen van ons geldt. Onderzoek ondersteunt ook wat we uit pijnlijke ervaring weten: geschillen met collega's veroorzaken overmatige stress (Gish, 1983, Carder, 1999). Conflicten kúnnen leiden tot persoonlijke groei en een hechtere relatie, maar niet altijd.

In dit artikel wil ik twee gebieden onderzoeken die belangrijk zijn bij conflictoplossing in de wereld van de zending. Dat zijn de rol van menselijk *disfunctioneren* (problemen die het gevolg zijn van significante zwakheid en onredelijkheid) en de rol van bijbelse *tucht* (correctie om mensen en organisaties weer gezond te maken). Om tot een betere manier van conflictoplossing te komen is het

van fundamenteel belang om onze bekwaamheden op deze twee terreinen op een hoger plan te brengen. Hoe helpen we mensen en organisaties die in de loop der jaren een negatieve invloed hebben op anderen – en soms zijn dit er velen. En wat voor soort hulp of discipline is op zijn plaats? Ik wil op een realistische manier kijken naar onze 'relationele werkelijkheid' in de christelijke zending, zodat we kunnen leren van onze impasses en moeiten. Het is niet mijn bedoeling om te beschuldigen, maar in plaats daarvan onze 'relationele veerkracht' te versterken.

Vraag 2: Welke erkende methoden bestaan er in onze groepen/organisaties om ons te helpen onze 'relationele werkelijkheid' in kaart te brengen? Is het waar dat 'een bittere waarheid beter is dan een zoete leugen', zoals het Uzbeekse/Russische gezegde luidt?

'Disfunctioneren' is een goede term die, wanneer zorgvuldig gebruikt, ons kan helpen om mensen en organisaties beter te begrijpen. Met disfunctioneren bedoel ik een structureel patroon van omgaan met zichzelf en anderen dat pijnlijk of 'ziekmakend' is, en gekenmerkt wordt door onder meer autoritair optreden, geslotenheid en een niet open communicatie, een hoge mate van controle, en de ontkenning van wat er in werkelijkheid gebeurt (zie tabel 1). Zulk disfunctioneren kan erger worden wanneer niemand het duidelijk ziet, wanneer het ingebed is in een meer functionele manier van doen, of wanneer niemand er iets aan wil of kan doen. Het kan nog verder worden verergerd door de verschillende manieren waarop wij allen, met onze verschillende achtergronden qua cultuur, theologie, generatie en organisatie 'aan conflictoplossing doen' (bijvoorbeeld hoe je 'respect toont' als je een kwestie bespreekt; hoe direct en emotioneel je je hierbij uitdrukt).

Vraag 3: Welke andere gedragswijzen weerspiegelen disfunctioneren (bijvoorbeeld liegen, wraak nemen, vernederen)?

Tabel 1. Signalen van disfunctioneren van een organisatie (gebaseerd op Hay, 2004; Aterburn/Felton, 1998)

- Gebrekkig leiderschap en management wat blijkt uit:
  - een hoge mate van controle, het achterhouden van informatie, starheid, wetticisme, het niet kunnen verdragen van vragen, bestraffend zijn, anderen de schuld geven, zijn problemen niet toe willen geven, het imago van de organisatie koste wat kost overeind willen houden, een hoge prioriteit leggen bij het geven van geld aan de organisatie, beperkt verantwoording af willen leggen;
  - de betrokkenheid van invloedrijke mensen met ernstige karakterstoornissen, narcistische trekken, een beschadigde achtergrond of verslavingsgedrag;
  - een povere historie in het vasthouden van personeel en het onderhouden van goede relaties met medewerkers.
- Gebrek aan voldoening en een optimistische visie van medewerkers wat blijkt uit: Het gevoel dat je 'inwisselbaar' bent, gebrek aan balans tussen werk en leven, gebrek aan mogelijkheden voor ontwikkeling en studie, het niet openlijk kunnen spreken over wat er werkelijk aan de hand is, het niet uiten van gevoelens tenzij ze positief zijn, geen fouten kunnen maken, niets doen dat buiten iemands 'rol' valt, gebrek aan vertrouwen, geen vrijheid hebben om fouten te maken.

Verdraaiingen en onderscheidingsvermogen

We zijn allemaal geneigd te denken dat we het altijd of meestal bij het rechte eind hebben in het geval van interpersoonlijke spanningen, en de andere partij te zien als degene die het mis heeft. Vrienden kunnen vijanden worden. Leiders worden lijders. Organisaties worden onmenselijke organismen. Hoewel het een 'normale' neiging is van ons allen, is het labelen van andermans andere manier van doen als disfunctioneel, pas écht disfunctioneel! We moeten daarom genade-gerichte discipelen zijn, in plaats van ons te gedragen als veroordelende buitenstaanders. Wie zijn wij eigenlijk, als we het vuur van de hemel afroepen over onze broeders, net zoals Jakobus en Johannes dat wilden doen over de steden die de groep apostelen verwierpen (Lucas 9:54)? Zoals de Psalmist in Psalm 130:3 zegt: 'Als U de zonden blijft gedenken, Heer, wie houdt dan stand?' En zoals Paulus waarschuwt: 'Wie bent u, dat u een oordeel velt over de dienaar van een ander? Of hij wel of niet volhardt in het geloof gaat alleen zijn eigen meester aan' (Rom. 14:4). Conflicten zijn vrijwel altijd een kwestie van twee-richtingsverkeer. God sta ons bij, want we zijn allemaal zondaren! We zijn allemaal zwak en zitten ernaast.

Maar let op! We moeten ons ook druk maken om de kéérzijde van verdraaiingen – duidelijk het disfunctionele aan de kaak stellen dat overduidelijk afwijkend gedrag benoemt als alleen maar 'een meningsverschil'. Uiteraard moeten we van een mug geen olifant maken, zoals het gezegde luidt, maar evenmin moeten we van een olifant een mug maken! Het lastige daarbij is te onderscheiden wie de juiste opvatting heeft over muggen en olifanten en wat het verschil tussen die twee is. Zoals Spreuken zegt: 'Een mens kiest in zijn eigen ogen altijd de juiste weg, de Heer toetst wat hem innerlijk beweegt' (Spr. 16:2; 21:2). En ook: 'Wie als eerste pleit, lijkt zijn recht te krijgen, maar dan komt zijn tegenstander, en die vecht het aan' (Spr. 18:17).

Toch staan er veel voorbeelden in de Schrift waarin zonde benoemd wordt, waarbij enige vorm van christelijke tucht duidelijk nodig is (Mat. 18:17; 1 Kor. 5:11; 2 Tess. 3:6,14). Ken Williams zegt in *Sharpening Your Interpersonal Skills* dat: '… de Schrift ons leert dat in sommige gevallen onze relatie tot anderen ondergeschikt moet zijn aan de kwestie. We moeten leren onderscheiden wanneer we de zaak waarom het gaat op de eerste plaats moeten laten komen, zelfs als dat zou betekenen dat de relatie geschaad wordt, of verbroken' (2002, p. 114). Cloud en Townsend stellen datzelfde in *Safe People*: 'De noodzaak tot het uiteengaan is een harde realiteit. God zou willen dat het niet zo was (2 Petr. 3:9), en wij eveneens. Maar de waarheid is dat sommige relaties onwerkbaar worden als iemand niet bereid is te veranderen en zich te verzoenen' (1995, p. 197).

Het probleem wordt nog gecompliceerder als er in de zaak geen sprake is van een duidelijke verantwoordelijke, of als er niet genoeg geschiedenis met een persoon of een organisatie bestaat waarop we kunnen terugvallen als we hen met iets confronteren of om aantoonbare veranderingen vragen. Ik heb het hier niet over hoe te handelen in situaties waarin mensen domweg verschillend zijn (wat gelukkig meestal het geval is). Het gaat me om situaties waarin er duidelijk sprake is van disfunctioneren, persoonlijk of qua organisatie. Met andere woorden, over situaties waarin mensen of organisaties een 'ziekmakende' invloed hebben op mensen, of ze het zich nu bewust zijn of niet, het willen toegeven of niet. Want, tenzij we beschikken over geestelijk onderscheidingsvermogen; slim zijn, geschoold in de gedragswetenschappen op het gebied van systeemtheorieën, herstel of pathologische afwijkingen en – belangrijker nog – geworteld in wat de Schrift zegt over conflicthantering, kunnen we ten onrechte 'wijs als duiven' geweest zijn in onze omgang met mensen die 'onschuldig zijn als slangen'. De waarheid zonder genade mag dan hard zijn, genade zonder waarheid is dodelijk.

Het wrange feit is dat we vaak ernstig geschaad worden door slecht functioneren. Dat gaat zo:

- De eerste opdracht bij disfunctioneren is: verberg het. Vraag niet naar problemen, vertel niets over problemen'. Dat is de belangrijkste algemene ongeschreven regel.
- Als dat niet werk is de tweede opdracht: Zorg ervoor dat mensen het disfunctioneren bagatelliseren door de negatieve invloed ervan minder ernstig voor te stellen. Zeg dat de persoon of groep door een 'normaal' aanpassingsproces gaat. Of ga over op een ander onderwerp. De eenheid en eenvormigheid van relaties krijgt zo voorrang op waarheid en wezenlijke verbintenis.
- Werkt ook dat niet, dan is de derde manier om toe te geven dat om wat onheldere redenen 'iets niet helemaal lekker loopt', misschien door van de problemen te zeggen dat die voornamelijk voortkomen vanwege verschillende uitgangspunten of voorkeuren. Er is weinig bereidheid om te erkennen waar het werkelijk om gaat, en nog minder het vermogen om daarover te spreken.
- Tenslotte is er nog manier vier, die vaak tegelijk met de hierboven genoemde methoden wordt toegepast: breng de mensen die het disfunctioneren aanhangig hebben gemaakt in diskrediet, ongeacht de zorgvuldigheid waarmee zij dat deden. Een algemene fout die leiders of te hulp geschoten adviseurs maken, is dat ze hun eigen mogelijkheden overschatten om het disfunctioneren te begrijpen en ermee om te gaan … en daarbij zelf in dit proces niet beschadigd te raken.

Vraag 4: Op welke andere manieren kunnen we de dupe worden. Hoe zouden we onszelf kunnen duperen?

Hulpbronnen
Er bestaan veel goede materialen die mensen leren hoe ze geschillen kunnen oplossen. Maar ze gaan er meestal van uit dat mensen eerlijk spel spelen, en dat er geen sprake is van significant disfunctioneren bij één van de betrokken mensen of organisaties. Adviseurs en bemiddelaars blijven meestal in gebreke omdat ze neutraal willen blijven, mensen ertoe over willen halen toe te geven dat ze het oneens zijn, te geloven in elkaars goede bedoelingen, de eenheid te bewaren, te werken aan het vergroten van het onderlinge begrip, uitkomen bij een 'win-win' situatie, enz.. Dat is in de regel natuurlijk ook heel verstandig. Er zijn echter momenten waarop deze benadering niet adekwaat is; waarop het een zaak is van confrontatie en vermaning. Dan gaat het om onbuigzame liefde die berouw en verandering eist, want anders raken er mensen beschadigd – nu en in de toekomst – en geschiedt er geen gerechtigheid. Robert Schreiters nuchtere commentaar over verzoening op maatschappelijk niveau is ook toepasbaar op het intermenselijke niveau.

> De waarheid vertellen, strijden voor rechtvaardigheid, werken aan vergeving: dit zijn de drie centrale dimensies in het sociale proces van verzoening. Ik weet dat ze in geen enkele situatie toegepast worden op een gelijkwaardig speelveld: de gevolgen van onderdrukking, geweld en oorlog zijn gewoonlijk niet de voedingsbodem voor eerlijkheid, rechtvaardigheid of zelfs maar goede bedoelingen bij alle partijen. Evenmin verlopen dit soort processen gewoonlijk ordelijk. Ze lijken nooit compleet. In feite ervaren we ze meestal als ingekort, voortijdig beëindigd, gekaapt door de mensen met macht … We zien onszelf dan maar stilzwijgend instemmen met halve maatregelen, halve waarheden en halfslachtige compromissen als oplossing. (Schreiter, 2005, p.4)

Daarom: hoe kunnen we onze vaardigheden met betrekking tot conflictbeheersing vergroten? Allereerst beveel ik u van harte aan de één week durende cursus 'Sharpening Your Interpersonal Skills' te volgen. Die cursus is ontwikkeld om ons te helpen bijbelse principes toe te passen bij het voorkomen en oplossen van situaties op vaak voorkomende probleemgebieden. Als er sprake is van een overduidelijk disfunctioneren, raad ik sterk aan om aanvullende werkwijzen te gebruiken die staan opgesomd in Tabel 2. Bestudeer die grondig! Zorg er ook voor dat u de belangrijkste boeken bestudeert die ik aan het eind van dit artikel noem.

In de tweede plaats wil ik onszelf en onze organisaties ertoe oproepen om duidelijke richtlijnen voor het omgaan met conflicten te ontwikkelen en vast te leggen. Let er op dat daarin ook plaats wordt gegeven aan bijbelse manieren van herstel en tucht naast het justitiële traject, en wees niet uitsluitend gericht op verzoening (zie de richtlijnen en instrumenten van Gardner hieronder). Realiseer je dat, waar er geen duidelijke en gedetailleerde richtlijnen zijn, we de neiging hebben die zelf te verzinnen. Daarbij zullen we eerder ons eigen voordeel op het oog hebben dan dat we denken aan anderen of onpartijdig zijn. De richtlijnen voor onze organisaties moeten ook werkbaar blijken bij vage conflicten en/of als juist sprake is van totaal verziekte situaties. Er bestaan van enkele organisaties documenten voor intern gebruik die als inspiratie kunnen dienen. Een voorbeeld is de Huisregels van de Pentecostal Assemblies of Canada (info@paoc.org; By-Law 10.6 en 10.7); een ander de Richtlijnen voor Verzoening en Gerechtigheid van Youth With A Mission (www.ywam.org).

Ten derde adviseer ik dat organisaties duidelijke richtlijnen opstellen voor het omgaan met klachten en 'klokkenluiders' (erkende procedures om serieuze problemen in organisaties aanhangig te maken). Die richtlijnen maken deel uit van goede managementprocedures, en zijn een aanvulling op de richtlijnen voor conflicthantering. Kijk bijvoorbeeld eens naar het handige materiaal van People in Aid in het Verenigd Koninkrijk; vooral het beknopte beleidsdocument dat het 'klokkeluiden' behandelt (www.peopleinaid.org). Kijk ook eens naar de gedetailleerde bemiddelingsaanpak die gebruikt wordt door de Peacemaker Consultancy Group (www.hispeace.org). Zulke richtlijnen zijn geënt op de richtlijnen van Charles Handy voor goed management in *Understanding Voluntary Organisations*: 'Herstel hoeft niet zo pijnlijk te zijn, *als* het maar op een zinnige manier is georganiseerd' (1988, p.9).

Tabel 2. Tien suggesties voor het omgaan met disfuncties / verziekte omstandigheden

1. Er zijn een aantal manieren om te reageren. Hou de volgorde daarvan nauwkeurig in het oog. Die manieren variëren van het je wijselijk terugtrekken om jezelf te beschermen (Spreuken 27:12) tot het tactvol iemand confronteren en dan standvastig aan je punt vasthouden (Spr. 25:26). Treed verstandig op, zonder aarzeling, gebaseerd op je overtuiging en wijze adviezen.
2. Iemand / een organisatie confronteren met ernstig disfunctioneren dient door een groep te gebeuren, in solidariteit, niet door een enkeling. Laat je voortdurend door ervaren buitenstaanders adviseren. Dat kan ook juridisch advies inhouden. Goed bedoelende collega's die je willen helpen maar slecht op de hoogte zijn van het disfunctioneren, kunnen zelfs grotere problemen veroorzaken. Doe een beroep op mogelijke interne beleidsregels m.b.t. conflictbeheersing, klachtenprocedures of klokkenluiders.
3. Confrontatie is in de regel een noodzakelijke stap die voorafgaat aan, of deel uitmaakt van een bemiddelings- en verzoeningsproces (vergelijkbaar met een medisch ingrijpen). Dat houdt echter in, dat mensen bereid moeten zijn een zeker risico te nemen en de leiding in beweging moet worden gebracht om zich te verantwoorden. Maak altijd gebruik van een historisch overzicht om te laten zien hoe bepaalde patronen zich diep hebben kunnen nestelen. Leg, in alle barmhartigheid, de nadruk op waarheid en gerechtigheid en laat je niet van de wijs brengen of onderuit halen door zoiets als iemands 'pijn'.
4. De basale stappen in een verzoeningsproces bij disfunctioneren of verziekte situaties zijn: waarheid, gerechtigheid, berouw, vergeving, herstel en tucht. Té vroeg zoeken naar verzoening is nooit goed. In sommige situaties kan een verzoeningsproces jaren vergen. En zonder aantoonbaar berouw en verandering is soms het enige wat we kunnen doen 'ons verlies te nemen', verder te leven en onszelf toe te vertrouwen aan onze genadige Schepper (1 Petr. 4:19). De bijbel draagt ons echter op om te streven naar verzoening (Mat. 18: 21,22).
5. Onpartijdigheid en objectiviteit impliceren niet noodzakelijkerwijs neutraliteit. Wees niet bang om een standpunt in te nemen. Maar waak ervoor om een van de partijen te zien als 'alleen maar slecht' of 'alleen maar goed'. De waarheid is, mits diplomatiek verpakt, meestal de beste manier om vooruit te komen. Spreek over gedrag in plaats van over problemen in iemands persoonlijkheid, over de invloed van de situatie in plaats van een tekortschietend plan. Dat kan helpen om de opmerkingen acceptabeler te laten zijn. Maar wees realistisch: bepaalde diepgewortelde gedragspatronen zijn niet zo gemakkelijk te veranderen.
6. Schep ruimte voor variatie in cultuur, generatie, geslacht en verschillende organisatievormen. Verschil is geen afwijking, een voorkeur meestal niet ziekelijk. In veel culturen wordt een directe aanpak niet gewaardeerd, hoe diplomatiek of respectvol die ook is.
7. Hou er rekening mee dat er verschillende opvattingen zullen bestaan over de waarheid, dat mensen wegduiken voor hun verantwoordelijkheid, je soms verkeerd begrijpen, je manipuleren of beschuldigen. Het is een smerig proces. Je moet bereid zijn compromissen te sluiten, genoegen nemen met een onvolledige oplossing voor belangrijke zaken, minimale schuldbewustheid en slechts gedeeltelijke rechtvaardigheid.
8. Echt vertrouwen moet verdiend worden, je mag er nooit bij voorbaat van uitgaan. In gevallen van langdurig disfunctioneren moeten er, na verloop van jaren, goede redenen komen voor hernieuwd vertrouwen. Vertrouwen wordt langzaam opgebouwd, snel verspeeld en weer langzaam herwonnen.
9. Als je denkt dat je gek wordt van verziekte situaties, dan heb je waarschijnlijk gelijk. Omgaan met verziekte verhoudingen vraagt een hoge tol van je geestelijke gezondheid. Zoek van buitenaf ondersteuning en zicht op de realiteit. Overschat je mogelijkheid niet om staande te blijven in verziekte situaties en zorg ervoor dat je zelf niet verziekt gaat reageren. Bitterheid bezoedelt. Weersta dat! (Hebr. 12:15).
10. Hou vast aan een stevig bijbels perspectief: onze Heer zorgt voor ons, vaak juist door door woestijnervaringen en onrecht heen. Hij houdt net zo hartgrondig veel van anderen als van ons, zelfs van mensen die disfunctioneren. We staan allemaal bij Hem in de schuld en hebben zijn onvoorwaardelijke genade nodig (Mat. 18:23-35)

Hulpmiddelen voor gezonde organisaties
Hier volgen nog twee manieren om ons te helpen onze organisaties te versterken als we te maken hebben met bestaand of latent disfunctioneren. Deze instrumenten vereisen toegewijde mensen die integer zijn, die 'zachte harten, stevige intenties en vaardige handen' hebben om ze goed te gebruiken. Het eerste instrument, van de hand van Laura Mae Gardner samen met Wycliffe International, wijst drie belangrijke stappen aan voor herstel in gevallen van moreel falen of andere ernstige zonden. Het tweede instrument wordt gebruikt door Rob Hay, bij Generating Change in het Verenigd Koninkrijk. Hij biedt een lijst met belangrijke vragen – die zijn afgeleid van de ReMAP II studie over het vasthouden van medewerkers – die organisaties en hun staf kunnen gebruiken om na te gaan hoe gezond hun organisatie is en of er sprake is van verziekte werkomstandigheden (resultaten van deze studie zijn te vinden in *Connections* van juni 2004 op www.wearesources.org).
Vraag 5: Noem nog enkele bruikbare belangrijke materialen.

Methode 1: Herstel voor collega's, door Laura Mae Gardner.
Onder welke omstandigheden kan iemand met grote problemen, die ernstig gezondigd heeft of een morele uitglijder heeft gemaakt, weer terugkeren in een verantwoordelijke positie binnen een christelijke zendingsorganisatie? Ik wil voorstellen dat u de volgende drie stappen serieus overweegt. Deze stappen moeten gezet worden in een geest van 'correctieve genade' en vanuit de opvatting dat zowel organisaties als hun staf op sommige gebieden zelf ook hun zwakheden en zonden kennen.

Stap 1. Tucht
De leiding van een organisatie moet een bepaalde vorm van disciplinaire maatregelen nemen. Dat is in dit stadium iets anders dan hulpverlening. Het zou kunnen leiden tot een andere status, een publieke verklaring, verlies van iemands positie of iets dergelijks. Het hoeft niet te betekenen dat er gerapporteerd wordt aan iemands thuiskerk, maar dat kan wel.

Stap 2. Herstel
Berouw. Wat waren de omstandigheden waaronder de zonde aan het licht kwam – werd die opgebiecht op aandringen van de Heilige Geest, wat duidelijk maakt dat de betreffende persoon gehoorzaam is aan God en een heilig leven wil leiden, wat dat ook kost? Wil hij/zij koste wat kost worden bevrijd van de last van de zonde of schuld? Of was er sprake van zonde waarop die persoon betrapt werd, waarbij de tranen die vloeien misschien wel tranen van spijt, schaamte en verwarring zijn omdat de zonde aan het licht kwam? Ik geloof dat er in dat geval ernstige vragen gesteld moeten worden bij het berouw van die persoon, en dat die op de proef moet worden gesteld.

Schadeloosstelling. Laat de betreffende persoon zien dat hij/zij zich bewust is van de pijn die zijn/haar zonde bij anderen heeft veroorzaakt, en heeft hij/zij al het mogelijke gedaan om de dingen recht te zetten en de pijn weg te nemen bij degenen die hij/zij geschaad heeft? Dat zou betekenen dat die persoon de zonde heeft 'bekend' (hij/zij heeft dat en dat werkelijk gedaan), en het is haar/zijn verantwoordelijkheid om de slachtoffers zo veel mogelijk te hulp te schieten. Iemands bereidheid om genoegdoening te bieden als hij/zij betrapt wordt op een zonde en die niet alleen maar te bekennen, zegt veel over diens mate van echt berouw.

Rehabilitatie. De 'zondaar' is bereid om zichzelf serieus te onderzoeken en wil proberen te zien wat hem/haar kwetsbaar heeft gemaakt, vatbaar voor die bepaalde zonde. Het gaat er om in te zien op welke gebieden hij/zij in de toekomst voorzichtig moet zijn, hoe hij of zij sterker in het leven kan staan. Ook deze bereidheid laat zien dat iemand echt berouw heeft.

Tijd. Alles wat hierboven genoemd is, vraagt een behoorlijke tijd. Je kunt dat niet van de ene dag op de andere realiseren. Heling, het ontwikkelen van een reëel beeld van jezelf, je verantwoordelijkheid nemen voor je gedrag en de zaken weer in orde maken, het ontwikkelen van bijbelse standaarden voor wat goed en kwaad is – dat alles heeft een flinke hoeveelheid tijd nodig. Waarschijnlijk kun je dit het beste realiseren met hulp of onder leiding van een aan God toegewijde adviseur. Die adviseur moet ook aandacht besteden aan de echtgeno(o)t(e) van de dader, omdat die òf deel uitmaakt van het probleem òf zelf ook ernstig gewond is geraakt. Ook op dat gebied is dus genezing nodig.

Bereidheid om opnieuw geloofwaardigheid te verdienen. Mensen zullen natuurlijk – en terecht – sceptisch zijn; een houding hebben van 'laat eerst maar zien'. Degene die gezondigd heeft moet hen dat niet kwalijk nemen, maar juist bereid zijn alles te doen wat mogelijk is om het respect en vertrouwen van anderen te herwinnen, en daarvoor ook de tijd nemen. We zien maar al te vaak dat mensen die een overtreding hebben begaan kwaad worden op anderen omdat die 'hem/haar niet willen vergeven', of enige vorm van tuchtmaatregel eisen. Dat wijst bepaald niet op een diep berouw of een 'gebroken en boetvaardige geest'. Dat laat niet zien dat iemand verantwoordelijkheid neemt voor zijn/haar zonden, of zich pijnlijk bewust is hoezeer hij/zij anderen heeft geschaad of zelfs schade heeft berokkend aan de naam van de Heer of van de organisatie.

Zonder deze vijf elementen zie ik niet hoe iemand die een morele zonde heeft begaan, of die te kampen heeft met ernstige worstelingen die hem/haarzelf en anderen beïnvloeden, kan verwachten dat hij/zij volledig wordt hersteld in een verantwoordelijke positie. En als diegene was 'gesnapt' en niet onmiddellijk zijn/haar zonden heeft toegegeven, is er des te meer reden om het berouw zichtbaar te maken door ijverig te werken aan al deze vijf aspecten van herstel.

Stap 3. Herstel
Galaten 6:1 draagt het lichaam van Christus op om te werken aan herstel. Wat houdt dat herstel precies in – betekent het een volledige terugkeer naar status, positie, privileges? Dat weet ik niet zo zeker. Veel verantwoordelijkheden van leiders zijn gebaseerd op verdiend vertrouwen, verkregen door karakter en aantoonbare, betrouwbare vroomheid. Dat alles is kapot gegaan. Het is dus maar de vraag of die persoon ooit opnieuw het oorspronkelijke vertrouwen dat zijn volgelingen in hem stelden kan herwinnen. In ieder geval kan dit alleen plaatsvinden als de betrokkene oprecht verdriet heeft van haar/zijn zonde, aantoonbaar berouw heeft en nederig leeft met de Heer en zich duidelijk afhankelijk van Hem opstelt. Daarbij moet hij/zij betrouwbaar zijn in zijn/haar relaties en een manier vindt om zijn/haar geestelijk leven vitaal en heilig te houden.

Methode 2: Het leven in een organisatie, aangepast door Rob Hay
Dit is een oefening die je alleen kunt doen, maar liever nog met een groep. Begin met een paar minuten na te denken welke gewoontes jullie kennen in je organisatie. Zet dan bij elk van de hieronder gestelde vragen een cijfer tussen 0 en 6, waarbij 0 = gebeurt niet, 1 = gebeurt niet goed, tot 6 = gebeurt heel goed (wat duidelijk wordt door tijd, inspanning en effectiviteit). Tel alle punten op en zet het totaal op regel A, deel dan A door B en vul dat getal in bij C. Welke scores zijn het hoogst, welke het laagst? Wat gaat er goed, wat niet? Hoe kunnen de kwaliteit van werk en leven verbeterd worden? 'Leden van goede teams verbeteren hun relaties door elkaars verantwoordelijkheid te erkennen, waardoor ze laten zien dat ze elkaar respecteren en hoge verwachtingen hebben van elkaars optreden' (Lencioni, 2002, p. 213).

1. Visie en doel worden begrepen en gedeeld door de hele instelling	
2. Plannen en functieomschrijvingen worden duidelijk binnen de staf gecommuniceerd	
3. Er is een vrije communicatie tussen en vanuit de leiding	
4. Er bestaat effectieve communicatie tussen de zendende instantie en het werkveld	
5. De staf wordt betrokken bij belangrijke beslissingen die te maken hebben met het werkveld	
6. Het beleid wordt goed gedocumenteerd en begrepen	
7. De meeste leiders zijn een goed voorbeeld van de waarden en het geloof van de instelling	
8. De meeste leiders onderkennen problemen in een vroeg stadium en nemen de juiste maatregelen	
9. Er wordt gezorgd voor goede supervisie op het werkveld (kwalitatief en kwantitatief)	
10. De leiders voeren jaarlijks een gesprek met elk staflidover hun functioneren en hun bediening	
11. Er bestaan goed gedocumenteerde procedures voor de afhandeling van klachten van de staf	

12. Aan nieuwe stafleden wordt een goede inwerkprocedure geboden	
13. Stafleden worden aangesteld in een functie die overeenkomt met hun capaciteiten en ervaring	
14. Stafleden krijgen de mogelijkheid om hun eigen bediening te ontwikkelen en vorm te geven	
15. Stafleden zijn toegewijd aan hun bediening	
16. Stafleden zijn toegewijd en loyaal ten opzichte van hun organisatie	
17. Stafleden worden in de regel niet overvraagd wat betreft de hoeveelheid werk die ze moeten doen	
18. Stafleden evalueren regelmatig de bediening van hun organisatie en proberen deze te verbeteren	
19. Stafleden zetten zich van harte in om de doelen en verwachtingen van hun organisatie te verwezenlijken	
20. Stafleden streven naar goede verhoudingen met de mensen die zij dienen	
21. De mensen in onze staf worden (zijn) navolgers van Christus	
22. De kerk op het (zendings-)veld staat achter de bediening van onze staf	
23. Stafleden streven ernaar het leiderschap te ontwikkelen van de mensen die zij dienen	
24. Stafleden ervaren een gevoel van voldoening over hun bediening	
25. Stafleden ondersteunen elkaar over en weer in hun werk	
26. Er is effectief pastoraat beschikbaar op het werkveld (preventief en in geval van crisis)	
27. Conflicten tussen personen worden tijdig en op een goede manier opgelost	
28. Er wordt de nadruk gelegd op het onderhouden en de groei van het persoonlijke geestelijk leven	
29. Er is voldoende zorg voor de gezondheidszorg van stafleden en hun families	
30. Er wordt ruimte geboden voor een jaarlijkse vakantie	
31. Er wordt op alle gebieden gezorgd voor een juiste inschatting van risico's en gevaren	
32. Er is financiële back-up (achterwacht) voor stafleden die weinig of onregelmatig ondersteund worden	
A. Totaal B. Deel door 32 C. Gemiddelde D. Hoogste en laagste scores	

Conclusies

Omdat we zo van harte vriendschap, vergeving en informaliteit nastreven, vraag ik me af of we soms niet te naïef zijn, onszelf te kwetsbaar maken en voorbijgaan aan goede procedures. Want dat doen we! Ik stel mezelf ook vragen over onze opmerkelijke capaciteit onszelf voor de gek te houden en zaken te verdraaien en te verdedigen als we gaan werken aan conflicten met onze collega's. En boven alles maak ik me zorgen over het verbijsterende gifspuiterij en onterechte etikettenplakkerij als 'de grootste herrieschopper van het heelal'. Opnieuw zeg ik: God sta ons bij, want we zijn allemaal zondaren, die het ontzettend hard nodig hebben genade te ontvangen én te geven (Gal. 6:1 vv.)!

Vraag 6: Wat kunnen we leren van onze seculiere of niet-christelijke collega's over disfunctionerend management? Denk daarover na in het licht van Lucas 16:8 'de kinderen van deze wereld gaan immers slimmer met elkaar om dan de kinderen van het licht'. Noem enkele voorbeelden van de ziekmakende patronen van de Boze. Hoe kunnen we die onschadelijk maken?

Er is een Arabisch spreekwoord, dat zegt 'De grootste misdaad in de woestijn is water vinden en het aan niemand vertellen'. Ik zou als antwoord op dat spreekwoord willen voorstellen te zeggen dat: 'De op een na grootste misdaad in de woestijn is om vergiftigd water te vinden en het aan niemand te vertellen' (zie ook Spreuken 25:26). Soms raken mensen in de problemen omdat ze de kat de bel aanbinden (klokkenluiden) en het vergiftigde water onder de aandacht brengen. Ze handelen integer, zowel privé als publiekelijk. Dat is niet gemakkelijk. Het is helemaal niet gemakkelijk om goed te

doen, en nog minder in je eentje. Dat is vaak beangstigend en gevaarlijk. Soms is het meest wijze wat je kunt doen afstand nemen, of je biezen pakken. Maar soms moeten we een rechte rug houden en tot de disfunctionerende persoon (personen/instellingen) zeggen wat Gandalf tegen het monster zei in de mijnen van Moria: 'Nee, je mag niet verder!' (Tolkien, 1973, p. 429).

Vraag 7: Heb je zelf wel eens 'vergiftigd water' aan de kaak moeten stellen? Zo ja, wat gebeurde er toen? Wat heb je ervan geleerd?

Verwijzingen en Bronnen

Arterburn, S., & Felton, J. 2001). *Toxic faith: Experiencing healing from painful spiritual abuse.* Colorado Springs, CO USA: Shaw Books.

Baker, K. (2005). What do you do when sin seems ignored? *Evangelical Missions Quarterly, 41*, 338-344.

Carder, J. (1999). Missionary stressors and implications for care. *Journal of Psychology/Theology*, *27*, 171-180.

Carder, D., et al (1995). *Secrets of your family tree: Healing for adult children of dysfunctional families.* Chicago, IL USA: Moody.

Cloud, H., & Townsend, J. (1995). *Safe people*. Grand Rapids, MI USA: Zondervan.

Gish, D. (1983). Sources of missionary stress. *Journal of Psychology and Theology, 11*, 238-242.

Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations.* London: Penguin Books.

Hay, R. (2004). The toxic mission organisation: Fiction or fact. *Encounters Mission E-zine, 2,* 1-8. www.generatingchange.co.uk

Hotchkiss, S. (2002). *Why is it always about you? Saving yourself from narcissists in your life*. NY, USA: Free.

Lencioni, P. (2002). *Five dysfunctions of a team: A leadership fable.* San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.

Machiavelli, N. (1513; 1996). *The prince*. New York, NY USA: Bantam Books.

McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Understanding the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI USA: Baker Books.

McLemore, C. (2003). Toxic relationships and how to change them: Health and holiness in everyday life. San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.

O'Donnell, K. (2002). (Ed.). *Doing member care well: Perspectives and practices from around the world.* Pasadena, CA USA: William Carey Library.

Reconciliation Network (2005*). Reconciliation as the mission of God: Christian witness in a world of destructive conflicts* (paper from 47 Christian leaders from across the world). www.reconciliatonnetwork.com

Reddix, V. (1992). *Millie and the mudhole*. New York, NY USA: Lothrop, Lee, & Shepherd Books.

Roembke, L. (2000). *Building credible multicultural teams*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.

Schaef, A., & Fassel, D. (1988). *The addictive organization.* San Francisco, CA USA: Harper & Row.

Stahlke, L., & Loughlin, J. (2003). *Governance matters: Balancing client and staff fulfillment in faith-based not-for-profit organizations.* www.GovernanceMatters.com

Schritier, R. (2005). Reconciliation as a new paradigm of mission. *Conference on World Mission and Evangelism*, May 9-16, 2005, Athens Greece. www.mission2005.org

Tolkein, J. (1973). *The fellowship of the ring.* New York USA: Ballantine Books.

Wilson, E. et. al (1997*). Restoring the fallen*: *A team approach to caring, confronting, and reconciling*. Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.

White, J., & Blue, K. (1985). *Healing the wounded: The costly love of church discipline.* Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.

Williams, K. (2002). Sharpening your interpersonal skills. www.ITPartners.org

---

[*] **Dr. Kelly O'Donnell** is adviserend psycholoog, gespecialiseerd in Member Care ((na-)zorg voor medewerkers van zendingsorganisaties) in Europa. Hij werkt voor YWAM en Member Care Associates, en is verbonden aan de zendingscommissie van de WEA. Kelly studeerde aan de Rosemead School of Psychology van de Universiteit van Biola.

Speciale dank gaat uit naar de meelezers van dit artikel: Bruce Narramore, Beatrice Oganda Mwaka, Michèle Lewis O'Donnell, Pramila Rajendran en Katherine Tan. Hartelijk dank ook aan Jeff Nentrup, die de tekening maakte van de duif/de slang (dit kunstwerk stond niet in de oorspronkelijke publicatie).