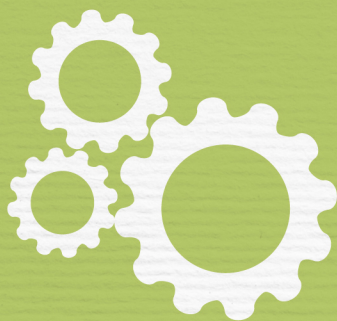


ANSELM GRÜN

*Omgaan met
conflicten*



Moeilijke situaties onder ogen zien
en oplossen

Anselm Grün

OMGAAN MET CONFLICTEN

*Moeilijke situaties onder ogen zien
en oplossen*

th ten have

Opmerkingen van de uitgever

Voor bijbelcitaten is in deze vertaling gebruikgemaakt van *De Nieuwe Bijbelvertaling* (2004). Een enkele maal is de tekst aangepast met het oog op de context.

De voetnoten zijn van de hand van de vertaler.

Oorspronkelijk verschenen onder de titel *Konflikte bewältigen; Schwierige Situationen ausbalten und lösen*.

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau, 2016

© Nederlandse vertaling: Uitgeverij Ten Have, 2016

Postbus 13288

3507 LG Utrecht

www.uitgeverijtenhave.nl

Vertaald uit het Duits door Rijk Schipper

Omslag b'IJ Barbara

Opmaak binnenwerk ZetSpiegel, Best

ISBN 978 90 259 0590 3

ISBN e-book: 978 90 259 0591 0

NUR 728

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder vooraf-gaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Inhoud

Inleiding	7
Alledaagse vormen van vermijding – of: Zeven strategieën om conflicten te verdringen	13
Tekens van leven – of: De betekenis van conflicten uit psychologisch oogpunt	22
Hoe een oude traditie omgaat met conflicten – of: De benedictijnse aanzet	28
Kaïn en Abel – of: De vernietigende gevolgen van jaloezie en geweld	39
Jozef en zijn broers – of: De destructieve macht van de jaloezie	47
Mozes en het volk – of: Een rollenconflict dat niet werd opgelost	55

Abraham en Lot – of: Nabijheid die tot conflicten leidt	71
David en Saul – of: Het conflict dat voortkomt uit rivaliteit	78
Petrus en Paulus – of: Het conflict tussen uiteenlopende karakters	86
Jezus' omgang met conflicten – of: De juiste manier om conflicten op te lossen	97
Aanwijzingen om conflicten op creatieve wijze op te lossen – of: Hoe wij in Jezus' geest kunnen omgaan met conflicten	112
Rituelen van verzoening	146
Besluit	155

Inleiding

Een leven zonder conflicten bestaat niet. Iedereen maakt ze mee in haar of zijn persoonlijke ontwikkeling: crisissen en moeilijke situaties vol spanning, die je voor jezelf het hoofd moet zien te bieden dan wel met anderen moet oplossen. Dergelijke conflicten ontstaan overal waar mensen samenleven. Wanneer uiteenlopende waarden, doelstellingen of belangen met elkaar botsen, wil dat nog helemaal niet zeggen dat personen of ook groepen op een slechte manier met elkaar samenleven. De conflicten en discussies die zo ontstaan, kunnen er integendeel een teken van zijn dat deze mensen belangstelling voor elkaar hebben. Ze geven dus juist uitdrukking aan een levendige vorm van samenleven. Juist omdat mensen met elkaar willen leven, zijn zij bereid met elkaar ruzie te maken en conflicten te doorstaan en op

te lossen. Wanneer zij dat niet deden, zou dat eerder duiden op een gebrek aan belangstelling en op onverschilligheid. Er zijn heel wat idealisten die geloven dat mensen die bepaalde waarden gemeen hebben of die een principiële kijk op het leven delen (religieus of politiek) nooit met elkaar in conflict mogen raken. Maar dat is een illusie. Juist in een vitale gemeenschap zijn er altijd conflicten. Die hebben de functie om de gemeenschap verder te brengen, nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten en tegelijk de verhoudingen te zuiveren.

In gesprekken hoor ik steeds weer dat mensen het moeilijk hebben met conflicten. Het woord conflict roept bij hen onmiddellijk angst op. Vaak herinnert een conflict hen aan de situatie in het gezin, waarin heel vaak ruzie werd gemaakt. En dan maakt de huidige ruzie bij hen de angst los dat de bodem onder hun voeten wordt weggeslagen. Andere mensen hebben moeite met conflicten omdat in hun gezin nooit openlijk ruzie werd gemaakt, maar alles werd gladgestreken. Bij zulke mensen slurpen conflicten energie. Het liefst zouden zij wegstijgen, maar conflicten laten zich niet verloochenen. Want anders zal 'een of ander orgaan of functie van het lichaam, of het nu de maag, het hart of de bloeddruk is, ervoor moeten boeten en de spanning moeten verwerken' (Wachinger 28).

Het woord conflict komt van het Latijnse *confligere* ('op elkaar stoten of botsen'). Wanneer mensen op elkaar botsen, ontstaat energie. Conflicten duiden er steevast op dat er kracht in het spel is, en zij willen onze kracht zeker niet verlammen. Doordat men op elkaar stoot, zou er weleens

nieuwe energie kunnen ontstaan. Daarom is het van belang dat we dergelijke controverses niet bij voorbaat al van een waardeoordeel voorzien, en dat we dus niet op zoek gaan naar bepaalde schuldigen voor het conflict. Het is beter er nuchter naar te kijken en je af te vragen: welk potentieel aan energie kan daardoor vrijkomen? Welke kans doet zich voor? Want het conflict brengt aan het licht dat de oplossingen die tot nu toe zijn aangedragen, niet alle betrokkenen tevredenstellen.

Onder invloed van nieuwe gebeurtenissen doen zich soms conflicten voor die bij vroegere pogingen om problemen op te lossen buiten beeld zijn gebleven. En soms komen problemen in de verhoudingen naar boven omdat men rivaliteiten op de werkvloer heeft genegeerd. Op een gegeven moment komen die toch aan de oppervlakte, waardoor ze de samenwerking blokkeren. Ook komt het geregeld voor dat de verhoudingen zijn vertroebeld door persoonlijke krenkingen, of dat het evenwicht dat tot dan toe in de groep heerste, door de komst van nieuwe medewerkers is verstoord.

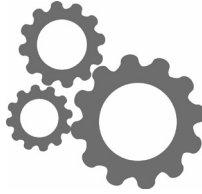
Inmiddels zijn er talrijke boeken over het oplossen van conflicten verschenen. Allemaal geven zij ons waardevolle aanwijzingen voor hoe wij met verschillen van mening kunnen omgaan. In dit boek wil ik echter uitgaan van de Bijbel en op grond daarvan nadenken over strategieën voor het oplossen van conflicten. De inzichten van de psychologie en van het onderzoek naar conflicten begeleiden mij daarbij, en zij helpen me om in de bijbelteksten concrete manieren te ontdekken waarop wij vandaag de dag kunnen omgaan met de conflicten die ons overkomen. Niet dat ik daarmee een universeel geneesmiddel ter beschikking stel. Want in de Bijbel zie je

beide mogelijkheden: voorbeelden van een goede oplossing van het conflict, maar ook voorbeelden waarin het niet tot een oplossing komt.

De bijbelse verhalen over conflicten zijn archetypisch van aard. Niet alleen over het verleden vertellen zij ons, maar ook vertegenwoordigen zij algemene beelden die vandaag net zo actueel zijn als destijds. Beelden zijn als vensters, waar we doorheen kijken om bijvoorbeeld iets te zien van de schoonheid van het landschap. Zij doen ons perspectieven aan de hand, waarin wij de werkelijkheid kunnen bezien. Ook van tegenwoordige conflicten tonen de bijbelse beelden ons de archetypische structuren. Alle conflicten volgen bepaalde patronen, en die komen wij al tegen in deze oude teksten. Het komt er slechts op aan dat wij ze uitleggen met het oog op onze huidige realiteit. Daarbij zijn drie terreinen van het leven voor mij van bijzonder belang: conflicten in het gezin en tussen partners, conflicten op de werkvloer en conflicten in christelijke gemeenten en gemeenschappen.

Maar eerst wil ik graag in het kort enkele psychologische inzichten over het conflict en zijn oplossing weergeven, evenals bepaalde ervaringen van de benedictijnse traditie op dit gebied. En voordat ik de mogelijkheden beschrijf om conflicten op te lossen, wil ik aandacht besteden aan kenmerkende, steeds terugkerende vormen van conflictmijding en -verwerking (die niet alleen in kerkelijke, vrome kringen voorkomen, maar ook in bedrijven en verenigingen, en bovendien in gezinnen en tussen partners). Conflicten waarnemen en je actief inzetten voor de oplossing ervan is iets anders dan ze verdringen. En ook iets heel anders dan een houding aannemen die een conflict tot elke prijs wil vermij-

den en dit daardoor misschien niet eens waarneemt – volgens het motto dat wat niet mág bestaan ook niet kán bestaan. Als mensen zo met conflicten omgaan, zie je steeds weer patronen die niet werkelijk zijn gericht op een oplossing. Die patronen zal ik kort uiteenzetten, en wel aan de hand van hun typische kenmerken.



ALLEDAAGSE VORMEN VAN VERMIJDING —

of: zeven strategieën om conflicten te verdringen

Harmonie en beslotenheid idealiseren

Niet alleen op kleine schaal, bijvoorbeeld in het gezin of tussen partners, zie je dat men conflicten liever vermijdt dan openlijk uitspreekt. Voor conflictmijding heeft men verschillende redenen. Zo leidt het idealiseren van harmonie en beslotenheid er vaak toe dat men conflicten niet waarneemt of ze verdringt. Als wij hoge idealen over onze gemeenschap hebben, stellen conflicten daarbij vraagtekens. Daarom beleven wij conflicten vaak als iets wat niet mag bestaan. We doen een beroep op de goede wil, volgens het motto: als we elkaar liefhadden, zouden er geen conflicten bestaan. Maar dergelijke morele oproepen helpen je in een conflict niet verder. We kunnen beter rekening houden met uiteenlopende

belangen en met spanningen die voortkomen uit een verschil van inzicht. Dat is beter dan dat we ons achter onze idealen verschuilen en anderen de schuld in de schoenen schuiven. Het komt erop aan dat we conflicten gewoon onder ogen zien, en dat we daarin altijd een kans zien om samen te groeien en samen oplossingen te zoeken. Dan kunnen we iets ophelderen wat onder de oppervlakte broeide maar lange tijd werd verdrongen. Wanneer een conflict zich voordoet, kun je de strevingen die zich onder de oppervlakte bevinden, niet meer over het hoofd zien. Dan moet je de waarheid onder ogen zien, en dat maakt je bescheiden. Maar vaak ontkent men conflicten, zeker ook in religieuze kringen. De mechanismen die blijken uit de volgende voorbeelden, zijn trouwens ook van toepassing op andere kringen. Een medewerker voelt zich bijvoorbeeld onrechtvaardig behandeld, omdat de anderen worden voorgetrokken. Hij gaat naar de leidinggevende van de kerkelijke gemeente en spreekt zijn ontevredenheid over deze ongelijke behandeling openlijk uit. Maar de leidinggevende ontkent het conflict door te stellen dat het om inbeelding gaat: hij behandelt immers iedereen gelijk. Een dergelijke ontkenning versterkt het conflict met de medewerker alleen maar. 'De medewerker is ontevreden: niet alleen bevindt hij zich tegenover zijn leidinggevende in een zwakkere positie, maar ook was hij mogelijk retorisch niet tegen hem opgewassen en kon hij niet goed uitleggen wat hij bedoelde. Bij zijn onopgeloste probleem komt nog de ergernis dat hij het gesprek heeft "verloren". Voor deze medewerker gaat het conflict verder' (Kellner 12).

Wat voor grotere groepen geldt, geldt ook op kleinere schaal, zoals in het gezin en tussen partners. Daar is men

vaak bang voor wat de anderen kunnen zeggen wanneer men ruzie met elkaar maakt. Of de echtgenoten zijn bang dat de kinderen onder hun conflict kunnen lijden. Toch voelen de kinderen aan dat de conflicten niet zijn uitgevochten en opgelost. Andere mensen zijn bang dat het conflict hen uit elkaar drijft. Zij leven liever in schijnbare harmonie dan dat zij dieperliggende conflicten aan de orde stellen. En sommige mensen zijn bang hun *eigen* waarheid onder ogen te zien en tegenover zichzelf te erkennen dat bijvoorbeeld hun huwelijk niet ideaal is. Men vreest dat als men de conflicten zou toelaten, dit gekoesterde ideaal als een kaartenhuis ineen zou storten.

Vooraf in gesloten gemeenschappen die worden gekenmerkt door hoge idealen, doet zich conflictmijding voor, dit ter wille van de 'hogere waarde' van de beslotenheid. Conflicten zijn strijdig met het ideaal dat een gemeenschap aan de buitenwereld laat zien. Zeker kerkelijke gemeenschappen vinden het moeilijk om openlijk conflicten aan te gaan. Een voorbeeld: de bisschoppenconferentie spant zich in om naar buiten toe altijd de indruk te wekken dat de Kerk de eenheid bewaart. Ze spreekt het liefst met één stem. Maar iedereen die enig zicht heeft op de mentaliteit van de afzonderlijke bisschoppen, weet hoe verschillend de meningen ook in die kring zijn, en hoe hard de discussies vaak zijn die onder de oppervlakte en achter de schermen worden uitgevochten. Het conflict lost men echter niet werkelijk op. Na de conferentie voelt men zich verplicht met één stem te spreken. Tegenover de buitenwereld moet men de indruk wekken dat allen unaniem hetzelfde denken, in de geest van Jezus. Maar op den duur is dat ongeloofwaardig. Eerlijker zou het zijn de

conflicten openlijk uit te spreken en niet te doen alsof ze aan het einde van de conferentie allemaal waren bijgelegd. Bischof Franz Kamphaus, inmiddels met emeritaat, had de moed om zich in het vraagstuk van de zwangerschapsconsultatie te verzetten tegen de instructies van Rome, omdat hij die niet kon verenigen met zijn geweten. Uiteindelijk moest hij toch buigen voor het dictaat uit Rome, maar hij had wel duidelijk gemaakt dat hij het daarmee niet eens was. En hoewel hij zwichtte, liet hij zijn dwarse opvatting over het adviseren van zwangere vrouwen niet varen. Zijn geloofwaardigheid is door het gevoerde conflict niet afgenomen.

Ontkennen of ontwijken

Een methode die meer dan eens wordt toegepast om conflicten niet te hoeven verwerken, is het ontkennen ervan. Soms ontkennen de betrokken personen eenvoudig dat er een conflict bestaat. In zo'n geval komt bijvoorbeeld een vrouw op huwelijksconsult omdat zij er zwaar onder lijdt dat zij de conflicten in haar huwelijk niet meer aankan. Haar man echter ontkent dat er van enig conflict sprake is: alles gaat toch goed. De kinderen zorgen niet voor grote problemen, er is een vast inkomen en hij is succesvol in zijn beroep. Kortom, hij ziet geen enkel probleem. Maar juist daarin schuilt het conflict: de partner ontkent consequent dat er een conflict is, en hij beseft niet hoe zijn vrouw het huwelijk beleeft.

Zo'n strategie van conflictverdringing zien we niet alleen in familieverband maar evengoed in bedrijven. Daar durft men conflicten vaak niet openlijk uit te spreken en aan te gaan, uit angst dat de vulkaan zal uitbarsten. Als men een