

Conflicten als micro-ontstekingen in levende systemen

Conflicten in organisaties zijn te zien als micro-ontstekingen in het relatieweefsel. Voorkomen van en omgaan met zulke ontstekingen bepaalt de vitaliteit van levende organismen. De metafoor van een organisatorisch immuunsysteem biedt belangrijke inzichten voor conflictpartijen, adviseurs en bemiddelaars.

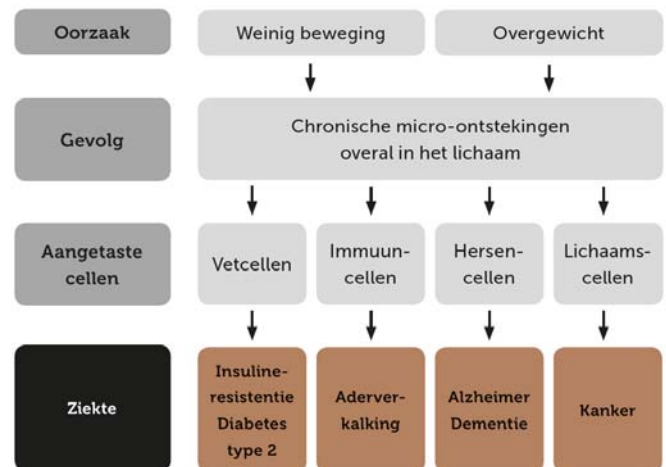
Door Paul Kloosterboer

Eind vorige eeuw krijgt Peter Frost, een Amerikaanse organisatiedeskundige, kanker. Hij meent dat dit een gevolg is van overmatige blootstelling aan ‘giftige emoties’ op zijn werk, zoals angst en stress. Hij ziet een parallel tussen het immuunsysteem van een organisatie en die van het menselijk lichaam. Dit systeem moet het organisme vitaal houden en ‘giftige’ aanvallen van buitenaf en van binnenuit opvangen. In zijn idee moeten alle leidinggevenden *toxin handlers* worden. Ze moeten oog krijgen voor angst en pijn en medewerkers helpen hiermee om te gaan.¹

Voortbouwend op Frost en actuele biomedische en systemische inzichten zijn conflicten te zien als micro-ontstekingen in het organisatorische relatieweefsel. Hoe zit dat? Eerst komt de relatie aan bod tussen micro-ontstekingen en de vitaliteit van levende organismen. Dan kijken we naar conflicten als micro-ontstekingen in het organisatorische relatieweefsel. De hoofdschotel is wat de metafoor van een organisatorisch immuunsysteem te bieden heeft.

Micro-ontstekingen en vitaliteit

Mensen met overgewicht en te weinig lichaamsbeweging hebben vijf maal zoveel kans als gemiddeld op chronische ziekten, zoals diabetes type II, aderverkalking, Alzheimer en kanker.² De gemiddelde leeftijd waarop deze ziektes zich bij hen manifesteren, is zo’n twintig jaar jonger. De oorzaak hiervan is het optreden van micro-ontstekingen op cellulair en moleculair niveau. Dit gebeurt voortdurend in vetweefsel, bloedvaten, hersenen, kortom, overal in ons lichaam. Gezond eten en afwisselend bewegen en ontspannen, zowel fysiek als mentaal, sterkt het immuunsysteem.³ De lichaamseigen capaciteit om micro-ontstekingen op te vangen en te voorkomen maakt levende organismen als wijzelf sterker en vitaler. Deze medisch-wetenschappelijke bevindingen zijn samengevat in figuur 1.



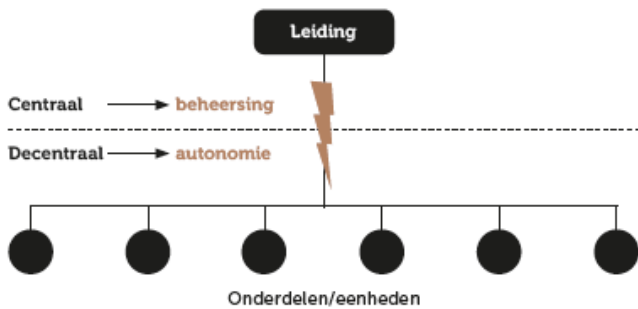
Figuur 1. Chronische micro-ontstekingen door weinig beweging en overgewicht (bron: Handschin & Spiegelman 2008)

Metaforisch gezien staan niet alleen mensen, maar alle levende systemen bol van zulke micro-ontstekingen, ook organisaties. De onophoudelijke stroom van impulsen van buitenaf en van binnenuit is te vergelijken met de ‘aanvallen’ van micro-organismen op een levend systeem. Die stroom activeert intrinsiek aanwezige ontstekingsbronnen in organisaties, zoals de hoog-laagspanning, de lijn-adviesspanning en andere samenwerkingsspanningen. De vitaliteit van organisaties hangt daarom af van het organisatorisch immuunsysteem.

Organisatorische ontstekingsbronnen

Verticale ontstekingsbron

De ingebakken spanning tussen ‘hoog’ en ‘laag’, oftewel tussen beheersing en autonomie, leidt tot stereotiepe beelden en gedragingen in organisaties (zie figuur 2). Ongeacht of het gaat tussen een raad van bestuur en de directeurs van werkmata-schappijen of tussen een teamleider en zijn uitvoerders.



Figuur 2. Verticale ontstekingsbron

Figuur 3 typeert de dynamiek die gemakkelijk de kop opsteekt: symptomen van een structurele ontstekingshaard in organisatorisch relatieweefsel.

| Stereotypen door hoog-laag-spanning | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | Hoog | Laag |
| Kenmerkende problemen | <ul style="list-style-type: none"> Hoe te overtuigen? Wat zou er leven? Hoe de zaak te beheersen? | <ul style="list-style-type: none"> Hoe autonomie behouden, zonder in hoek van dwarsligger te komen? |
| Beeld van de ander | <ul style="list-style-type: none"> Passief, komt weinig uit Denken alleen aan zichzelf, niet aan geheel | <ul style="list-style-type: none"> Arrogant: ze weten meer dan ze kunnen/willen zeggen Manipulerend: is al bekookstoofd |
| Tactieken en gedragingen | <ul style="list-style-type: none"> Argumenteren Doordrukken Selectief informatie geven Individueel bewerken | <ul style="list-style-type: none"> Vage afspraken maken Verschuilen achter onduidelijkheden Ja zeggen, nee doen (<i>pocket veto</i>) |

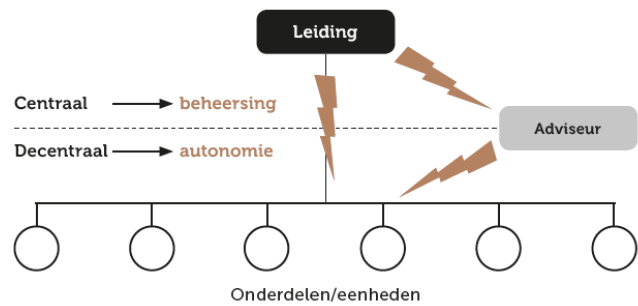
Figuur 3. Stereotypen in verticale relaties (ontleend aan Mastebroek)⁴

Horizontale ontstekingsbron

Elk organisatorisch weefsel kent ook 'horizontale' ontstekingshaarden. Intermenselijke voor- en afkeuren, verschillen in inzichten en belangen, irritaties, fricties en dergelijke zijn onvermijdelijk. Werkafspraken, procedures en systemen waar de een zich goed bij voelt, zijn voor de ander een bron van frustratie. 'One size fits all' bestaat niet. Er is onderlinge afhankelijkheid en gelijktijdige behoefte aan autonomie. Dit heeft een dubbele laag van coöperatie én competitie tot gevolg. Net als bij de verticale ontstekingsbron geldt: het hoeft niet verkeerd te gaan, de spanning kan zelfs veel kleur toevoegen aan een samenwerking. Maar de kiem voor een ontsteking is permanent aanwezig.

Adviesrelatie als ontstekingsbron

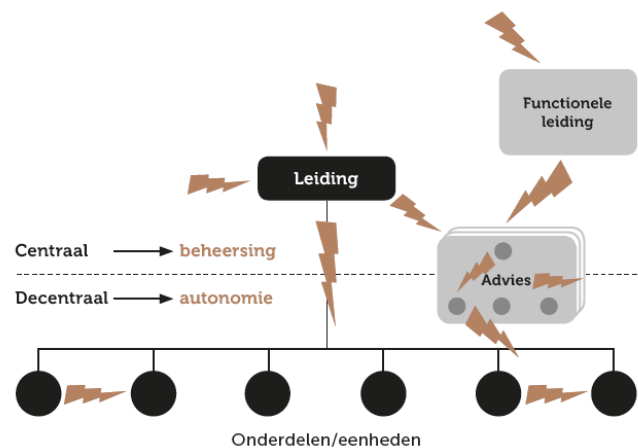
Wie adviseert of bemiddelt in een hiërarchische relatie, vormt geweld of ongewild een derde partij. Beide kanten proberen je te benutten, dan wel te omzeilen, afhankelijk van de eigen behoeften en belangen. Lezers van dit tijdschrift zullen dit gemakkelijk herkennen.



Figuur 4. Adviesrelatie als ontstekingsbron

Richting de centrale opdrachtgever speelt de kwestie van het 'verborgen contract'. Voor een interne adviseur geldt: je hoort erbij, in een min of meer beschermde positie met de nodige vrijheidsgraden, in ruil voor dienstbaarheid en weinig tegenpraak. Zoals het verborgen contract ook voor de externe adviseur klaar ligt: 'Wie betaalt, bepaalt.' Dit wijkt sterk af van het openlijke contract, waarin het over professionele advisering gaat. Een klassieke *double-bind*: als je stevig adviseert, ben je lastig en verbreek je het verborgen contract. In de woorden van Machiavelli: 'Wanneer iemand je de waarheid kan zeggen, brengt men geen respect meer voor je op'. Maar doe je dat niet dan schiet je tekort in je professionaliteit. Een vervelende positie. De ene adviseur stapt in het verborgen contract, de ander probeert het te ontlopen, de derde zegt 'de waarheid' en wordt meer of minder subtiel 'op z'n plek gezet'.

In de ogen van decentraal is de adviseur is soms goed bruikbaar, maar ook, afhankelijk van de situatie, vazal c.q. spion van de leiding, hobbyist, kamergeleerde, bureaucraat of loopjongen. Ergo, men houdt hem op afstand te vriend. Uit onmacht voelt de adviseur soms de behoefte zichzelf te bevestigen: 'Klanten weten en kunnen onvoldoende op ons terrein, maar doen van alles (verkeerd). We kunnen ze beter niet teveel zelf laten "(ver)knoeien"'. Dat levert dus wederom symptomen van ontstoken weefsel. Ditmaal met derden die deel van de ontsteking zijn geworden,



Figuur 5. Organisatie als relatieweefsel vol met ontstekingshaarden

in plaats van haar te bestrijden.⁵ Zo zijn talloze micro-ontstekingen inherent aan organisatorische weefsels, net als in andere levende systemen.

Organisaties vitaliseren

Zodra er beelden, oordelen of overtuigingen ontstaan over kwesties, gedragingen of personen vindt mentale splitsing plaats. Dat betekent dat sommige feiten, gevoelens, zienswijzen, gebeurtenissen of personen te onbegrijpelijk, te erg, te veel of te pijnlijk zijn om toe te laten. De betrokkene kan dit niet (meer) zien, horen of anderszins verdragen. Zulke splitsingen, waar het van wemelt, zijn de 'ziektekiemen' van alle organisatorische ontstekingshaarden.

Organisaties vitaliseren begint met de vraag of je micro-ontstekingen kunt voorkomen. Het hoog-laag- en het lijn-adviesconflict zijn typisch verschijnselen die horen bij het klassieke, twintigste-eeuwse, piramidale organiseren. Dit wordt getypeerd door de scheiding tussen denken ('advies'), beslissen ('hoog') en doen ('laag'). Een systemische splitsing met structurele ontstekingen tot gevolg.

Vitaal organiseren gaat over organisatorische arrangementen die minder ontstekingsgevoelig zijn. Dit is een denkrichting die allang bestaat en de laatste tijd steeds meer *mainstream* aan het worden is,⁶ bijvoorbeeld onder de noemer van zelforganisatie, zelfsturing of horizontaal organiseren.⁷

Als ontstekingen toch optreden, moet het immuunsysteem tegenwicht bieden. Het helen van ontstekingen vergt een plek waar alles er mag zijn, oftewel een vitale plek. Waar datgene wat niet gezegd of niet gezien mocht worden er weer kan zijn. Waardoor datgene wat gebroken of gesplitst is geraakt weer heel kan worden. Het creëren van vitale plekken is de essentie van de organisatorische immuunfunctie.

Het immuunsysteem bestaat uit een aangeboren en een aangeleerd deel. Via elke ontsteking leert het lichaam de 'eiwitvlaggetjes' op ziektekiemen te herkennen. Daardoor kan het lichaam bij een volgende infectie met dit patroon direct adequaat reageren.⁸ Conflictpatronen werken als zulke eiwitvlaggetjes. Hoe beter het sociale systeem leert om gezonde patronen te onderscheiden van ongezonde, des te sterker en vitaler wordt het systeem. Daarbij gaat het zowel om de inhoudelijke conflictstof, als om manieren van conflictoplossing. Zo zijn conflicten niet alleen lastig, maar ook een belangrijke motor voor organisatieontwikkeling.

Het zelf doorwerken van conflicten werkt als actieve immunisatie. Het vergroot het adaptieve vermogen in de celkernen en in het relatieweefsel van organisaties. Het 'lichaamseigen' immuunsysteem heeft daarom de voorkeur bij het omgaan met conflicten. Het ontlopen van conflictstof of uitbesteden ervan aan derden ondermijnt deze actieve immunisatie. Dan verzwakt het systeem en het raakt verslaafd aan advies of bemiddeling. Het is als medicijngebruik: alleen doen als het

lichaam het aantoonbaar zelf niet aankan. En dan nog liefst zo, dat het systeem er zelf van leert en er sterker en vitaler uit komt. Hoe doe je dat?

Vitaal adviseren en bemiddelen

Beelden, oordelen en overtuigingen zijn niet alleen ziektekiemen, maar ook belangrijke bronnen van informatie. Ze vertellen wie en wat positief en negatief wordt gewaardeerd. En daarmee indirect wie of wat in dit systeem níet gezien of gehoord wordt. De kunst is vitale plekken te creëren waar dit naar de oppervlakte kan komen. Juist en vooral als één partij overduidelijk de 'schuldige' lijkt te zijn! Welke verborgen kracht drijft iemand tot dit gedrag?

Vijf tips voor het creëren van vitale plekken:

1. Lerend adviseren

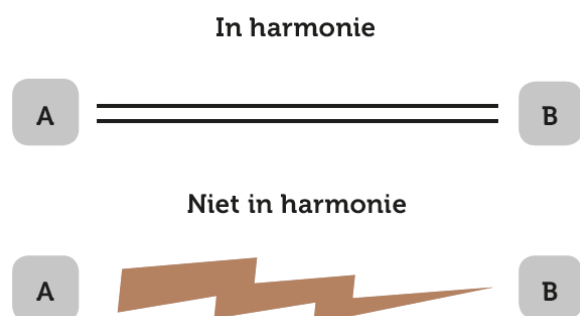
Zorg voor actieve immunisatie door lerend te adviseren. Maak professionals, teams en onderdelen zo zelfredzaam mogelijk ten aanzien van de conflictmaterie, zodat ze voor hetzelfde issue nooit een tweede maal aan het advies- en bemiddelingsinfuus hoeven. Maak het relatieweefsel zo sterk mogelijk door betrokkenen zelf door de conflictstof te laten werken. Als toch hulp nodig is: bied liever *containment* dan zelf met oplossingen te komen.

2. Containment en holding

Een leider of begeleider biedt *containment* of *holding* door een klimaat, een procedure en/of een taal te creëren, waardoor het verborgene er kan zijn, zonder veroordeeld en zo afgesplitst te worden.⁹ Stel partijen daarmee in staat de kwestie zelf op te lossen. Soms kan *relabeling* van gedrag daarbij helpen. 'Chaotisch' wordt dan bijvoorbeeld 'flexibel' of 'creatief'. 'Respectloos' is soms ook 'open' of 'direct'.

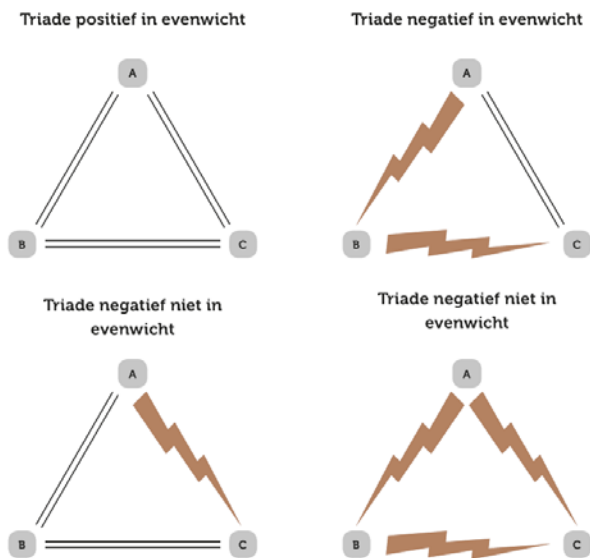
3. Triadische tekeningen

Een manier om in kaart te brengen waarom mensen zich gedragen zoals ze doen, is door een soort röntgenfoto van het relatieweefsel te maken. In de systeemtheorie heet dat een triadische tekening.¹⁰ Je kunt elke relatie tussen twee mensen in een systeem op twee manieren aanduiden.



Figuur 6. Ontspanning en spanning en horizontale relaties

Kijk je naar relatiepatronen tussen drie personen dan zijn er vier basisconfiguraties, zoals figuur 7 laat zien.



Figuur 7. Vier basistriades

Hoe ingewikkeld een sociaal systeem ook is en hoeveel driehoekjes je ook tekent, als 'de vijand van mijn vriend is mijn vijand' te herkennen is, dan heeft die 'vijand' het per definitie moeilijk en dat zal in zijn gedrag te herkennen zijn.

4. Decompositie van conflictstof

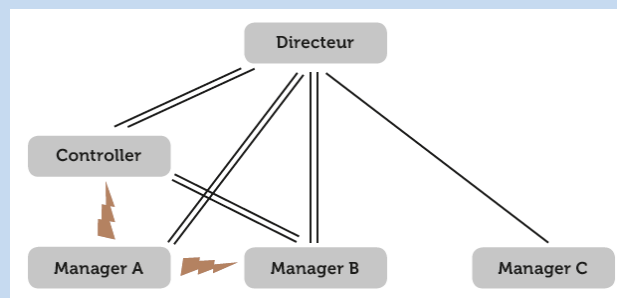
Darmen zijn een belangrijk deel van het immuunsysteem.¹¹ Naar analogie daarvan kunnen partijen de conflictstof leren zien als voeding. Leer ze de stof te deconstrueren en de nutriënten eruit te vissen, zoals feiten, perspectieven en overwegingen. En eruit te filteren wat overbodig is of schaad, zoals eenzijdige aannames en oordelen. Dit vergt containment, goed doorvragen, luisteren en het uitstellen van oordelen. Oftewel een vitale plek.

5. Overdracht aankijken

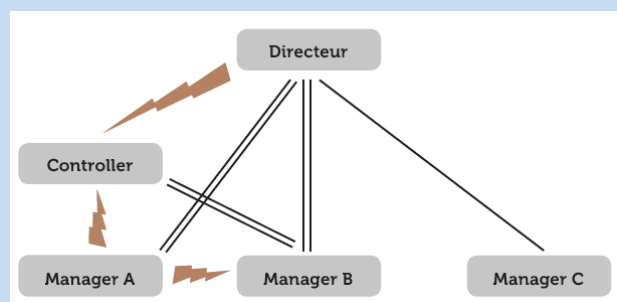
Beroemde auteurs als Edgar Schein en Manfred Kets de Vries herkennen zich als adviseur in het beeld van toxin handler.¹² De laatste ziet als grootste bron van toxiciteit het verschijnsel 'overdracht', oftewel het herhalen van oude patronen uit de kindertijd in het hier en nu.¹³ Anders gezegd, het gaat om 'vlaggetjes' uit een vroegere context die disfunctioneel afweergedrag *triggeren* in de huidige context. Zo houden veel managers hun medewerkers en bazen verantwoordelijk voor wat fout gaat om hun eigen angsten (voor eigen tekortkomingen en falen) niet onder ogen te hoeven komen. Op een vitale plek is het mogelijk deze overdracht 'aan te kijken'. En zo te leren zien wat bij vroeger hoort en niet bij hier en nu. Dit schept ruimte voor anders kijken naar het conflict.

Voorbeeld: de reddende controller

'De relatie met mijn directeur is in aanvang goed, we sparren en ik bespreek mijn problemen met hem. Als controller moet ik manager A echter regelmatig wijzen op zijn verantwoordelijkheid, herinneren aan afspraken en uit de brand helpen. Ook de relatie tussen de managers A en B is niet zo goed. B ervaart hetzelfde als ik. Met A en B ervaar ik een negatieve triade in evenwicht.

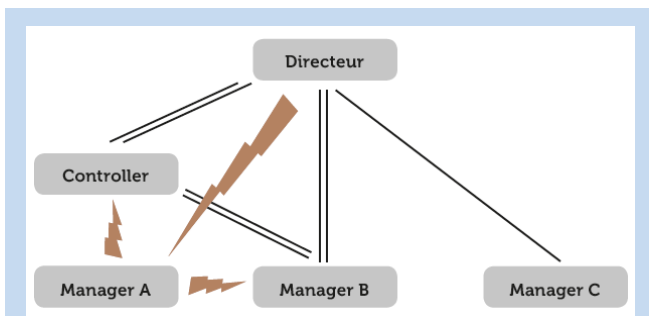


De relatie tussen mijn directeur, manager A en mij is echter niet in evenwicht. Ik raak in een dramaspel. Hoe meer ik klaag over manager A tegen mijn directeur, hoe meer zij hem beschermt en hoe harder ik ga klagen. Ik zie nog niet hoe ik dit zelf in stand houd door manager A te redden en zijn werk voor hem te doen. Daardoor ziet mijn directeur het probleem niet. Het gaat toch goed? Manager A gaat steeds meer achterover leunen, ik krijg het steeds drukker en raak bozer en gefrustreerder. Mijn relatie met mijn directeur verslechtert.



Tijdens een intervisie word ik mij bewust van het dramaspel. Ik besluit hem bij de eerstvolgende gelegenheid niet meer te gaan redden. Dit moment volgt al snel.

Hij is veel te laat met een rapportage aan het managementteam en hij wil mij *last minute* voor zijn karretje spannen. Dit is de druppel. Ik zeg hem dat zijn mogelijkheid mij in te zetten nu voorbij is. Hij reageert eerst boos op mij. Vervolgens leidt het tot een felle discussie in het managementteam, waar blijkt dat de andere managers zich al langer aan hem ergeren. Nu is er een concrete aanleiding het uit te spreken. De directeur doorziet ineens de situatie en kan eindelijk mijn klachten plaatsen. A blijkt zich daarna niet te verbeteren en na enkele maanden wordt afscheid genomen van hem en komt het team weer in zijn kracht.



Ik vond dit doodeng om te doen. Zowel mijn eerste weigering naar A als de daarop volgende teamdiscussie. Van jongs af aan heb ik geleerd bij ruzie in ons gezin te 'redden' om de vrede te bewaren. Wat een bevrijding om je eigen plek in te nemen en te zien hoe je daarmee het systeem om je heen weer gezond en sterk maakt!

Slot

Als adviseur of bemiddelaar ben je doorgaans voldaan als je een conflict naar een productieve uitkomst hebt helpen brengen. Maar als op systemisch niveau niets is veranderd, kun je wachten op een volgend incident.¹⁴ Zeker in organisaties. Bemiddelen is dan hetzelfde als iemand met een longontsteking paracetamol geven. De kunst is niet de symptomen te onderdrukken, maar ze te benutten om het systeem sterker te maken.

De ontstekingsmetafoor laat zien dat derde partijen zich bij voorkeur niet op het conflict richten, maar op de systemische context ervan. Bijvoorbeeld op relatiepatronen of persoonlijke geschiedenissen. Daar liggen de kiemen voor ontstekingen en heling ervan. *Framing* als systemische micro-ontstekingen helpt hierbij. Het werkt 'ontschuldigen'. Dat maakt het makkelijker de conflictdynamiek en het eigen aandeel daarin onder ogen te komen. Zonder schuld of gezichtsverlies. Er ontstaat ruimte om zelf anders te kijken en te handelen, in plaats van dit te verlangen van de ander. Daarmee bewegen partijen zich van een ontstoken naar een vitale plek, waar het systeem dankzij

het conflict leert en sterker wordt.

Tot slot, zowel Peter Frost, Edgar Schein als Manfred Kets de Vries vragen zich af wie de toxin handlers zelf helpt om zich te ontdoen van alle ingenomen giften. Een vitale vraag om over na te denken.

Noten

- 1 Frost, P.J. (2003). *Toxic Emotions at Work. How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- 2 Handschin, C. & Spiegelman, B.M. (2008). The role of exercise and PGC1 α in inflammation and chronic disease. *Nature* 454, p. 463-469.
- 3 Servan-Schreiber, D. (2003). *Uw brein als medicijn*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos
- 4 Mastenbroek, W.F.G. (1991). *Conflictthering en organisatieontwikkeling*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- 5 Kloosterboer, P. e.a. (2015). *Adviseren vanuit het geheel, de vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet.
- 6 Bregman, R. (2015). 'Waarom er meer managers zijn dan ooit (ondanks alle PowerPoints die het tegendeel beweren)'. *De Correspondent*, 19 augustus.
- 7 Bruijn, H. de e.a. (2014). *Nieuwerwets organiseren*. Assen: Van Gorcum.
- 8 Japanse Vereniging voor Immunologie (2009)/Nederlandse Vereniging voor Immunologie (2012). *Je wonderbaarlijke immuunsysteem: hoe het je lichaam beschermt*. Wiley-Blackwell.
- 9 Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2, pp. 20-40.
- 10 Choy, J., Pont, S. & Doreleijers, T. (2003). *Systeemtheoretische methodiek voor gezinsvoogden en jeugdreclasserders*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- 11 Enders, G. (2014). *De mooie voedselmachine. De charme van je darmen*. Amsterdam: Luitingh-Sijthoff.
- 12 Quick, J.C., Gavin, J.H. (2000). The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy; Kets de Vries, M.F.R. (2000). Commentary on the Edgar Schein Interview. Beide in: *Academy of Management Executive*, 14(1).
- 13 Veenbaas, W. e.a. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- 14 Choy, J. (red.) (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort-Zuid: NISTO publicaties.



Over de auteur

Paul Kloosterboer adviseert en coacht (teams van) professionals en hun leiders bij het vinden van waardevollere patronen in denken en doen. Zijn proefschrift over vernieuwen met professionals is in 2013 verkozen tot Ooa Boek van het Jaar. Dit artikel is gebaseerd op zijn nieuwste boek 'Adviseren vanuit het geheel'. Paul is lid van de Wetenschappelijke Raad van de Ooa (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs). www.paulkloosterboer.com; pp@paulkloosterboer.com