

Diagnose conflictescalatie

Doel

Vaststellen escalatiegraad van een conflict ten behoeve van het kiezen van de juiste aanpak.

Toelichting werkwijze

1. Geef in de vragenlijst aan in welke mate (niet, enig, zeer) de kenmerken in het conflict van toepassing zijn.
2. Bepaal vervolgens vanuit uw antwoorden met behulp van de laatste kolom in welke escalatiefase het conflict zich (ongeveer) bevindt.
3. Bepaal met behulp van het schema (paragraaf 4) de meest geschikte aanpak.

DIAGNOSE CONFLICTESCALATIE

Inleiding

Hoewel conflicten ook positieve kanten kunnen hebben (zie schema) worden ze over het algemeen als negatief ervaren. In ieder geval is het altijd de bedoeling om conflicten tot een goede oplossing te brengen.

Positief	Negatief
Motiveert, activeert	Bevriezen sociale systemen
Bevordert creativiteit	Verwongen werkelijkheidsbesef
Leert conflicten te hanteren	Geeft stress en disfunctioneren
Prikkelt tot bezinning	Geeft slechte communicatie
Prikkelt tot productiviteit	Geeft slechte besluiten
Zet aan tot kwaliteitsverbetering	Doet status en machtsverschillen toenemen
Verschaft inzicht in eigen positie	Bureaucratiseringsstimulans
Lost slechte situatie op	
Voorkomt verder afglijden	

Escalatie

Een kenmerkend verschijnsel bij conflicten is dat ze een soort automatisme vertonen om in intensiteit toe te nemen. Er zijn kennelijk mechanismen werkzaam die het escalerend effect versterken. Men gaat steeds meer de verkeerde dingen zien en daardoor ook de verkeerde dingen doen. We noemen een aantal van deze mechanismen:

Selectieve perceptie: conflicterende partijen nemen alleen dat gedrag van de tegenpartij waar dat hun vooroordelen ten opzichte van de tegenpartij bevestigt. "Zie je wel..." Men kijkt door een gekleurde bril naar de andere partij.

Projectie: als men zich bedreigd voelt, gaat men veronderstellen dat de ander ook werkelijk bedreigend gedrag vertoont. Men bouwt stereotiepe beelden over de ander op.

Complexiteitstoename: tijdens het conflict worden steeds nieuwe argumenten en motieven gebruikt om het ongelijk en de vijandigheid van de andere partij aan te tonen en het eigen gedrag te verdedigen. Elke nieuwe actie draagt nieuw materiaal aan. Langzaam maar zeker ontstaat een web van argumenten en motieven.

Oversimplificatie: tegenover de toename van argumenten en motieven staat het mechanisme dat men er steeds minder in slaagt die inhoudelijke complexiteit te begrijpen. Men gaat in steeds simpeler schema's (goed - slecht, oorzaak - gevolg) denken. Er vindt een geestvernaauwing plaats.

Sociale vlekwerking: conflicterende partijen nodigen derden uit zich uit te spreken over het conflict en daarmee partij te kiezen. Er vindt 'sociale besmetting' plaats door kliekvorming. Terwijl men het contact met de tegenpartij, dat de negatieve beeldvorming wat zou kunnen nuanceren, juist gaat mijden.

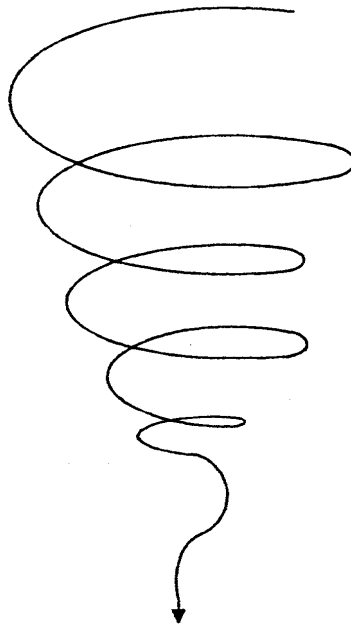
Personaliseren: men slaagt er niet meer in de objectieve oorzaken of achtergronden van het conflict in ogenschouw te nemen. Het inhoudelijke probleem wordt een persoonlijk probleem. Onbekwaamheden en zwakke karaktereigenschappen van de tegenpartij worden uitbundig geëtaleerd.

Pessimisme in het oplossingsdenken: men gelooft noch in de veranderbaarheid van de tegenstander, noch in de oplosbaarheid van het conflict. Elke gebeurtenis wordt negatief uitgelegd. Men kiest zelf voor ofwel het martelaarschap, ofwel voor de harde lijn. Beide verergeren het conflict.

Interactie

verkeerde dingen *doen*

- confronteren met fouten
- vermijden van normaal contact
- op de persoon spelen
- kliekvorming en sociale vlekwerking
- kwetsbare plekken zoeken en valstrikken zetten
- vergeldingsgedrag en preventieve aanvallen



Proces

Inhoud

verkeerde dingen *zien*

- met gekleurde bril kijken
- persoonskenmerken als oorzaak zien
- rationaliseren van eigen fouten
- versimpeld oorzaak gevolg denken
- web van argumenten en motieven
- pessimisme in het oplossingsdenken

Het is duidelijk dat de mate waarin een conflict is geëscaleerd invloed heeft op de manier waarop het aangepakt en opgelost kan worden. Om de juiste aanpak te kiezen is het daarom belangrijk om de escalatiegraad te bepalen. Onderstaande vragenlijst kan daarbij behulpzaam zijn. De vragenlijst is ontwikkeld op basis van de escalatieladder van F. Glasl (in zijn publicatie 'Konfliktmanagement', 1980).

Vragenlijst escalatiegraad



In onderstaande tabel staan kenmerken van het conflict waarbij u kunt aangeven in welke mate deze van toepassing zijn op de conflictsituatie.

	Van toepassing?			
	Nee	Beetje	Ja	Fase
Er wordt wel naar elkaar geluisterd, maar selectief. Argumenten die het eigen standpunt versterken krijgen meer aandacht dan argumenten die een andere visie onderschrijven.				1
Er worden vooral standpunten ingenomen en verdedigd.				1
De focus verschuift van datgene wat elkaar verbindt naar datgene wat elkaar onderscheidt.				1
Er ontstaat een meerderwaardigheidsgevoel ten opzichte van de andere partij. De ander wordt als minder competent gezien.				2
Er ontstaat duidelijke sympathie en antipathie.				2
Er ontstaat een debat waarin rationeel, intellectueel strijd geleverd wordt en waar ook 'steken onder water' gegeven worden.				2
Het geloof in een oplossing door communicatie verdwijnt. Geen woorden maar daden, wordt het parool.				3
Er ontstaat beeldvorming omdat er steeds minder met elkaar wordt gecommuniceerd.				3
Vasthouden aan het eigen standpunt wordt een prestigezaak				3
De discussie heeft het karakter van 'winnen of verliezen'.				4
Partijen zoeken steun bij supporters voor hun denkbeelden.				4
Er ontstaan vertekende en stereotiepe beelden over elkaar.				4
De tegenpartij wordt als immoreel gezien.				5

	Van toepassing?			Fase
	Nee	Beetje	Ja	
Het conflict ideologiseert; partijen spreken over het conflict in termen van fundamentele principes en waarden die in het geding zijn.				5
Het conflict staat in het teken van psychisch zelfbehoud; gezichtsaanval en gezichtsverlies.				5
Er worden dreigingen geuit aan elkaars adres.				6
Dreigingen worden kracht bij gezet door ondersteunende acties.				6
De eigen machtspositie wordt versterkt om de geloofwaardigheid van dreigingen te onderschrijven.				6
De bedoeling om elkaar schade toe te brengen staat voorop.				7
Collega's worden onder zware druk gezet om zich bij het kamp aan te sluiten; je bent één van ons of één van hun.				7
Denken in termen van vergelding wint terrein.				7
Er is sprake van systematische vernietigingsacties over en weer.				8
Er is geen sprake meer van neutrale omstanders; de gehele context polariseert.				8
Men is bereid zelf verliezen te nemen als de ander maar schade wordt toegebracht.				8
Elke zelfbeheersing is verdwenen; partijen gaan 'door het lint'.				9
Partijen richten zich op frontale botsing en totale vernietiging.				9
De enige 'winst' die men nog ziet is dat de vijand ten onder gaat.				9

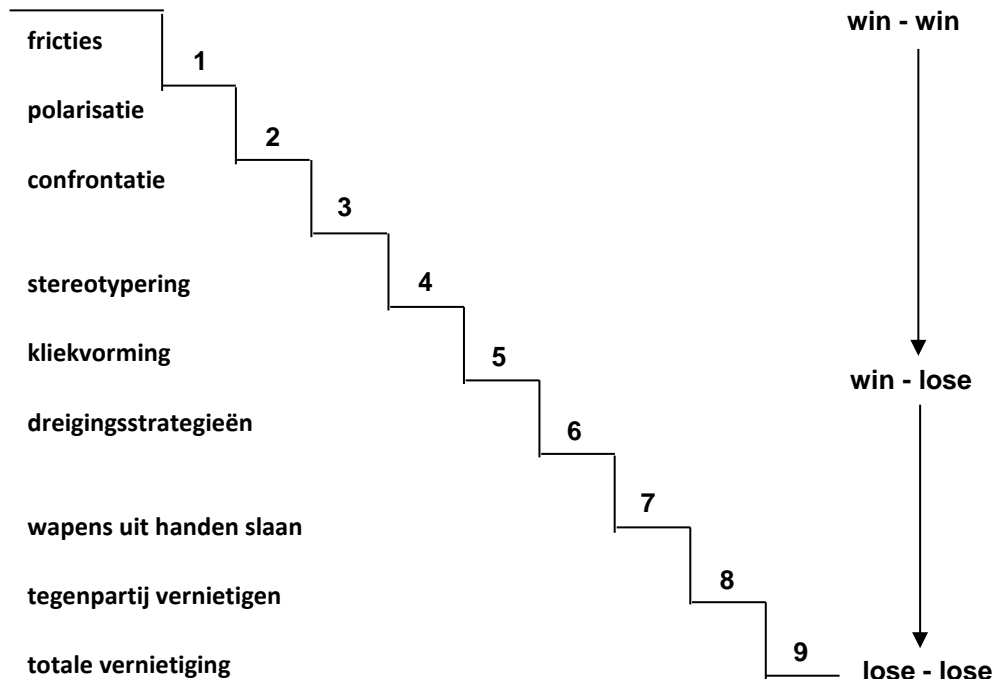
Daarna kunt u aan de hand van de laatste kolom vaststellen in welke escalatiefase het conflict zich bevindt. Bekijk daartoe tot welke fase u de beschrijvingen van toepassing heeft verklaard en welke fase kennelijk (nog) niet aan de orde is.

Conflictaanpak

Escalatiegraad	Aanpak
1 - 2	<p>Voor de escalatiegraden 1 en 2 zijn eenvoudige interventies voldoende. Deze interventies richten zich op de opkomende communicatiestoornissen, op de competitie, op de gepolariseerde denkbeelden en gevoelens, et cetera. Het gaat in wezen om het herstellen/stimuleren van open communicatie door een goed gesprek van mens tot mens, het bespreken van mogelijke irritaties, en het uitwisselen van informatie om misvattingen/beelden bij te stellen. Indien partijen niet zelf tot dergelijke gesprekken komen kan dat door directe 'omstanders' gefaciliteerd worden. Dit zijn weinig diepgaande vormen van begeleiding van een <i>'moderator'</i>.</p>
3 - 5	<p>Pas voor de escalatiegraden 3, 4 en 5 is een <i>procesbegeleiding</i> zinvol. De interventies richten zich dan op de vertekende percepties, op het verhelderen van rollen en relaties en vooral op het rechtzetten en in beweging brengen van de stereotiepe beelden van de tegenstander. Hiervoor is in de regel een aantal gesprekken nodig onder deskundige en door beide partijen geaccepteerde begeleiding. In deze fase ontstaat het gevaar voor een interne begeleider dat deze door de conflicterende partijen 'in het conflict wordt gezogen', zijn onpartijdigheid verliest en daarmee zijn positie. Daarom wordt vaak voor een externe begeleider gekozen. Deze derde partij bemoeit zich niet direct met de inhoud en helpt partijen vooral zelf oplossingen te laten vinden. Technieken die gebruikt worden zijn bijvoorbeeld mediationstechnieken, 'excellent onderhandelen' (bij belangenverschillen) en bij irritaties in gedrag/karakter de methodiek van 'kernkwadranten' en persoonlijke profielanalyse (PPA).</p>
5 - 6	<p>Pas met de diepere escalatiegraden 5 en 6 zal de derde partij zelf meer inhoudelijke voorstellen doen en voor interventie van een <i>bemiddelaar</i> kiezen. De afstand tussen de conflictpartijen lijkt in hun eigen percepties reeds niet meer door hen zelf te overbruggen. Een 'pendeldiplomaat' zal met alle betrokken partijen moeten onderhandelen en voorstellen over en weer communiceren, omdat zij zelf tot een directe communicatie niet meer in staat zijn. Uit eigen beweging kunnen zij niet meer tot een 'de-commitment' komen.</p>
7 - 9	<p>In latere stadia van de escalatie (7 en hoger) zullen <i>arbitrage</i> of een <i>machtsingreep</i> van buiten nodig en vruchtbaar zijn. In deze fase zijn partijen niet meer uit zichzelf bereid concessies te doen en met de tegenpartij tot een oplossing te komen, omdat dat als 'verlies' wordt ervaren. Er is dan een externe partij die gelegitimeerd, hetzij door hiërarchisch gezag, hetzij door voorafgaande erkenning van beide conflictpartijen, een bindende uitspraak doet.</p>

BIJLAGE: KORTE BESCHRIJVING ESCALATIELADDER F. GLASL (1980)

Escalatietrapp



04-096

Escalatiegraad 1: Fricties en spanningen

De eerste intensiteitgraad van conflicten is nog niet spectaculair. Tijdens discussies realiseert zich de een of andere partij dat de standpunten beginnen te verharderen. Een reeds ingenomen positie wordt krachtig verdedigd en daardoor ook iets radicaler gesteld. Het blijkt dat wederzijds begrip en samenwerking geen vanzelfsprekendheden zijn. De partijen treden elkaar niet meer onbevengd tegemoet, maar ze schermen zich meer en meer van elkaar af. Er treedt een zogenoemde 'huidvorming' op: de partijen filteren sterk in hun waarneming ('selectieve aandacht'). Ze hebben meer oog voor minder steekhoudende argumenten van de tegenpartijen dan voor de sterke argumenten; ze zien beter wat hen van elkaar onderscheidt dan wat hen verbindt. Dit leidt tot 'rolkristallisatie'. De conflictpartijen manoeuvreren elkaar ongemerkt in bepaalde rollen die met hun rolverwachtingen met betrekking tot de tegenpartij overeenkomen. De creativiteit van individu of groep neemt af, want door de opkomende spanning functioneert een ieder minder goed dan in ontspannen tijden. Hoewel er momenten van vermenging van coöperatie en competitie zijn, overheerst aan alle kanten nog de wil om tot een gezamenlijke oplossing van de problemen te komen.

Escalatiegraad 2: Polarisatie

Na de eerste spanningen en wrijvingen treedt bij de conflictpartijen een sterke ambivalentie op tussen coöperatieve en competitieve houding. Zij moeten tot op zekere hoogte coöperatief zijn om het probleem gemeenschappelijk op te lossen, maar aan de andere kant willen zij ook hun standpunt niet zonder meer opgeven. In deze fase beginnen de partijen zichzelf lichtelijk superieur te vinden en de tegenpartij als iets minder bekwaam, minder intelligent, et cetera te zien. In het gedrag komt dit tot uitdrukking en roept over en weer irritaties op. Elke partij streeft ernaar ten minste haar gelijkwaardigheid te handhaven. Dit voert tot het opkomen van 'imponeergedrag' dat een nieuwe bron van irritatie wordt.

Het denken van de partijen is gepolariseerd. Er wordt in termen van tegenstellingen gedacht zoals 'rood of dood', progressief of reactionair', et cetera. Ook het voelen is gepolariseerd in duidelijke sympathie en antipathie. Tussen deze uitersten, tussen zwart en wit, lijken voor de conflictpartijen geen schakeringen te bestaan. De stijl van debatteren van de conflictpartijen wordt een soort competitie in uiterlijk rationeel redeneren. Een dergelijk debat is eigenlijk een vorm van intellectueel geweld. Er wordt immers op andere dan rationele factoren ingespeeld om ten slotte de gedachtepositie van de tegenpartij aan het wankelen te brengen. Dit vergroot het wantrouwen van de partijen in de verbale communicatie in hoge mate, maar zij proberen toch door middel van praten de tegenstellingen op te lossen.

Escalatiegraad 3: Geen woorden maar daden!

Na de ervaringen van de tweede escalatiegraad geloven de conflictpartijen niet meer dat zij door middel van discussiëren meteen uit de problemen kunnen komen. Integendeel, de stijl van debatteren heeft aan de bestaande irritaties nog nieuwe toegevoegd. Nu verschuift de aandacht van de verbale communicatie naar de non-verbale. De partijen zetten elkaar voor het blok en confronteren elkaar met voldongen feiten: "Ophouden met praten! Gewoon doen!"

Door deze verschuiving van de aandacht worden de conflictpartijen meer afhankelijk van hun eigen gissingen en interpretaties. Zij moeten tactisch gedrag van de tegenpartij op de langetermijnbedoelingen beoordelen en neigen hierbij tot 'pessimistische anticipatie'. Daardoor versnelt het conflict, omdat er misvattingen optreden die het reeds bestaande wantrouwen weer aanwakkeren. De ambivalentie tussen coöperatieve en competitieve houding slaat nu helemaal door naar de competitieve kant. Het wordt een prestigezaak om het eenmaal ingenomen standpunt te handhaven. Tevens neemt het invoelingsvermogen over en weer af. De psychische afstand tussen de partijen groeit, zij sluiten zich nog meer van elkaar af. Groepen ontwikkelen een hoge conformiteitsdruk op de groepsleden; er wordt meer beroep op solidariteit gedaan.

Escalatiegraad 4: Zorg voor imago en coalitie

Het gaat de partijen nu om 'verliezen of winnen'. Daarom zoeken zij naar ondersteuning door meer 'supporters'. Dit gebeurt door anderen deelgenoot te maken van het imago, het beeld dat de partij van zichzelf en van de tegenpartij heeft. De conflictpartijen zijn dus nog niet met het opbouwen van een machtsblok bezig, maar zij hebben behoefte zich door anderen begrepen en gesteund te weten. De beelden die de partijen van zichzelf en van de tegenpartij hebben, worden nu sterk gepolariseerd. Zwart-wit denken beheerst nu de percepties van de partijen. Er treden enorme vertekeningen op in de percepties van

elkaar en van het conflictgebeuren. Zij worden door een buitenstaander gemakkelijk als irrealistisch herkend, maar worden door de betrokken partijen als realistisch gezien. Op dit escalatieniveau reserveert men alle positieve eigenschappen voor zichzelf en het negatieve tegenbeeld voor de tegenpartij. Maar toch horen bij deze beelden nog geen oordelen over de morele eigenschappen. Wanneer het voor de partijen 'vaststaat' dat de andere partij 'manipuleert bij het leven', dat zij 'intriges' opbouwt en consequent uitvoert, et cetera, dan bevindt het conflict zich reeds op de vijfde escalatiegraad. Door de gepolariseerde en stereotiepe imago's manoeuvreren de partijen elkaar in bepaalde rollen: de tegenpartij wordt als 'onhandig' gezien en bovendien in situaties gemanoeuvreed waarin zij haar onhandigheid aantoonde, hoewel dit voor een groot deel juist het gevolg van de roldruk is. De conflictpartijen houden elkaar ook in deze rollen vast. De conflictpartijen duwen elkaar een bepaalde kant op, tevens vechten zij juist tegen dat gedrag wat zij onbewust bij de partijen hebben opgeroepen. Men moet een zondebok wel kunnen slaan, maar niet kwijtraken!

Escalatiegraad 5: Gezichtsaanval en gezichtsverlies

Wanneer de negatieve stereotiepen van de tegenpartij extremere vormen aannemen, dan komen ook morele kwaliteiten in het geding. Een paar ongelukkige incidenten kunnen ertoe leiden dat men aan de morele integriteit van de tegenpartij fundamenteel begint te twijfelen. Men meent ineens te zien dat de tegenpartij met een heel 'vuil, smerig spel' bezig is en ook niet aarzelt om immorele tactieken toe te passen. Indien men gelooft dit te herkennen, verandert de houding in het conflict in hoge mate. Het vechten wordt radicaler: het wordt een zaak van psychisch zelfbehoud. Het gaat dan om het verdedigen van de eigen integriteit en het openlijk blootstellen van de immoraliteit van de vijand. Een aanval is nu gericht op het 'ontmaskeren' van de ander.

Conflictpartijen hebben in onze praktijk vaak beschreven hoe zij door gezichtsverlies en uitstoting in een totaal isolement terecht zijn gekomen. "Je bent sociaal dood verklaard, vogelvrij, je hebt geen rechten om in verweer te gaan", beschreef iemand treffend deze ervaring.

Een gevolg van dit gebeuren is dat de strijd op rehabilitatie zich toespitst op het herstellen van de sociale en juridische positie van de uitgestotenen. Misschien zijn er wel tal van andere mogelijkheden om uit de problemen te komen, maar er treedt dikwijls een fixatie op om formele rehabilitatie te verkrijgen. Met deze fase treedt een sterke ideologisering van het conflict op. Het lijkt nu bij alles om een fundamentele waarde te gaan. Een compromis is daarom uitgesloten. Dit rechtvaardigt in de ogen van de conflictpartijen dat zij zich absoluut, radicaal, rigide en onverzoenlijk opstellen. Het geweld - fysiek en psychisch - neemt bijzonder snel toe.

Escalatiegraad 6: Dreigingsstrategieën overheersen

Reeds eerder hebben dreigende opmerkingen, waarschuwingen, dreigende toespelingen, et cetera, een rol gespeeld zonder dat ze echter *bepalend* werden voor het hele gebeuren. Nu komen de conflictpartijen in een gedrag terecht dat helemaal beheerst wordt door het formuleren van harde eisen over en weer en door te dreigen met een of andere vorm van druk wanneer men de eis niet inwilligt.

Dreigingen beogen een verandering van de houding van de andere partij door middel van het in het vooruitzicht stellen van sancties, van sterke druk. Een dreiging zal alleen effectief zijn indien de bedreigde partij werkelijk gelooft dat de in het vooruitzicht gestelde dwangmaatregelen uiteindelijk ten uitvoer zullen worden gebracht.

De *geloofwaardigheid* van een dreiging is afhankelijk van vier componenten in hun onderlinge verhouding:

1. De *eisen*, bijvoorbeeld bij loononderhandelingen, een verhoging van salaris en een verkorting van werktijden.
2. De in het vooruitzicht gestelde *sanctie* of maatregel, bijvoorbeeld een algehele staking.
3. Het *sanctiepotentieel* van de dreiger, bijvoorbeeld of de stakingsleiders bij de mensen in het bedrijf werkelijk gezag hebben om een staking te starten en gecontroleerd te laten verlopen.
4. De te verwachten *schade* als gevolg van de sanctie, bijvoorbeeld het productieverlies ten gevolge van een staking.

Daarom ondernemen de conflictpartijen veel om hun geloofwaardigheid te demonstreren. Zij leggen zich publiekelijk vast op bepaalde eisen, zij barricaderen zelfs een mogelijke achterdeur om ook maar niets toe te hoeven geven. En ten slotte voelen ze zich gedwongen iets van de dreiging gedeeltelijk uit te voeren. Door elke dreiging nemen agressie, wantrouwen, angst en hopeloosheid toe en dat leidt weer tot 'overreacties', tot paniekgedrag onder stress. De reeds genoemde 'pessimistische anticipatie' jaagt het tempo van het conflictproces in deze fase sterk op.

Escalatiegraad 7: Vernietigen van het sanctiepotentieel van de tegenpartij

De bedoeling elkaar schade toe te brengen staat nu voorop. Elke partij is erop gericht de andere partij ten minste meer schade toe te brengen dan zij zelf heeft moeten ondergaan. De aanvallen - ook van fysiek geweld - richten zich eerst op het sanctiepotentieel van de dreiger om het uitvoeren van de dreiging tegen te houden. Wat dan precies wordt aangevallen, hangt af van wat men als sanctie heeft opgevoerd.

Bij conflicten in organisaties blokkeren de partijen elkaar vaak bij alles wat ze als controlesysteem ervaren. Dergelijke vernietigingsacties zijn zeker niet meer functioneel, maar emotioneel geeft het toebrengen van schade een gevoel van voldoening nadat er op de standpunten zelf geen werkelijke invloed meer kan worden uitgeoefend. Denken in vergelding maakt snel opgang. Mensen of groepen die tot nu toe nog niet bij het conflict betrokken waren, komen onder een zware druk te staan om zich bij een van de militaire allianties aan te sluiten.

Escalatiegraad 8: Versplinteren van de tegenpartij

Na de frustratie van escalatiegraad zeven beginnen systematische vernietigingsacties. Men poogt de andere partij in haar vitale elementen te raken en haar functioneren essentieel te belemmeren; de directe aanval op het 'zenuwstelsel' van de tegenpartij. Nu schromen de partijen niet hele strategieën en perscampagnes op te zetten waar het doel de middelen lijkt te heiligen. De confrontaties zijn nu zeer hard: "Wij kunnen totaal niets meer winnen, maar zij zullen hun tanden op ons stuk bijten"!

In deze fase duldt men geen afzijdige of neutrale toeschouwers meer. Ook de omgeving wordt radicaal gepolariseerd. In het Dennendalconflict bijvoorbeeld volgt op een bestuurscrisis het mobiliseren van belangengroepen, later een polarisatie in het parlement en ten slotte dreigt een kleine kabinetscrisis rond dit hoog opgelopen conflict. De verdere belangenafweging is in het geheel niet meer rationeel, maar wordt beheerst door irrationele waarden: "Wij doen geen stap terug! Dat zou verlies zijn! Ten koste van alles

verder en doorzetten! Liever een verschrikkelijk einde dan een verschrikking zonder einde..."

Escalatiegraad 9: Totale vernietiging en zelfvernietiging

In de laatste escalatiefase verliezen de conflictpartijen elke innerlijke rem en controle met betrekking tot de verdere toename van het conflict. Een ieder richt zich alleen nog maar op een frontale botsing. Het conflict wordt totaal. Ook de omgeving wordt in de vernietiging betrokken. Uiteindelijk weet elke conflictpartij dat elke kans op een positieve afloop verkeken is. En men beleeft alleen nog satisfactie in het feit dat ook de vijand met ons ten onder moet gaan.