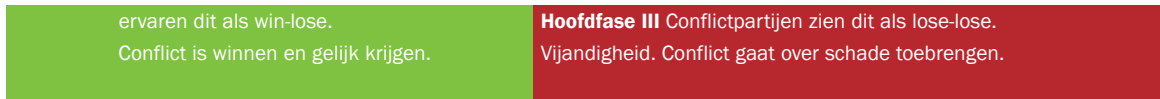


De conflictescalatiefasen (de conflictescalatieladder van Glasl)



IV. Uitdagende situaties



← vijandigheid neemt toe.
Geen communicatie meer.

Inschakelen professionele derde (bijv. mediator, arbiter, psychotherapeut, jurist, coach, enzovoort).	Inschakelen professionele derde (bijv. mediator, arbiter, psychotherapeut, jurist, coach, enzovoort).	Inschakelen professionele derde (bijv. mediator, arbiter, jurist, justitie, enzovoort).	Formele interventie professionele derde (bijv. gespecialiseerde mediator of psycholoog, rechter, advocaat, politie).
---	---	---	---



IV. Uிடidgende situaties en capita selecta

Hoofdfase I: de conflictpartijen ervaren strijd als win-win

In hoofdfase I is er nog sprake van dialoog. De betrokkenen proberen aanvankelijk rationeel met de tegenstellingen om te gaan. In een aantal stappen escaleert het conflict vervolgens van samen proberen op te lossen naar competitie. En toch gaan de partijen ervan uit dat ze allebei kunnen winnen.

Op de treden 1 en 2 van hoofdfase I kunnen de betrokkenen een conflict vaak zelf oplossen. Daarna is ondersteuning nodig.

Trede 1. Verharding

Aan het begin van trede 1 kan een conflict ook positief uitwerken. Er is sprake van een constructief conflict waarvan het potentieel kan worden benut. In deze fase kan een conflict de lucht klaren en door botsende ideeën kunnen nieuwe ideeën en groei ontstaan. Het is in deze fase vaak voldoende om de communicatie te faciliteren en ervoor te zorgen dat het conflict niet escaleert (dialoog behouden). Ook is het belangrijk om vooral op het probleem te focussen (de inhoud van de relatie onderscheiden, III-8), en tegelijkertijd ook op de onderliggende relatieproblemen. Standpunten moeten worden herleid tot achterliggende belangen en behoeften en er kan worden gezocht naar gezamenlijke belangen en behoeften (II-7). Door verscheidene (psychologische) processen (IV-2.4) kan verharding optreden. Daarnaast is er sprake van selectieve waarneming. In dit stadium is het zaak ervoor te zorgen dat eigen interpretaties geen eigen leven gaan leiden (*ladder of inference*, IV-2.2).



Als de discussies tactische manoeuvres worden, komt het conflict op trede 2 terecht.

Trede 2. Debat en polemiek

Op trede 2 moet een conflict actief worden gemanaged; er wordt een beroep gedaan op de conflicthanteringsvaardigheden van de betrokkenen. Het conflict wordt uitgebreid: het gaat niet meer over de ene aanleiding, maar er worden allerlei dingen bijgehaald. Naast de zakelijke tegenstellingen geeft ook de manier waarop de betrokkenen ermee omgaan aanleiding tot irritatie. De standpunten polariseren verder en het gaat van dialoog naar debat en verbaal geweld. Goede interventies zijn het reguleren van de communicatie (III-1), spelregels afspreken (I-5), het conflict structureren en strijdpunten fractioneren (II-15), emoties hanteerbaar maken (IV-4) en de machtsbalans bewaken (II-3).



Als het directe overleg tussen betrokkenen wordt afgebroken (bijvoorbeeld communicatie via derden of e-mail) en er eenzijdige acties worden ondernomen, vindt de overgang naar de 3e trede in hoofdfase I plaats.

Trede 3. Geen woorden maar daden



Vanaf trede 3 is ondersteuning door een derde persoon aan te bevelen. Dat kan een informele interventie zijn door een collega, de leidinggevende, personeelsmanagement, juridische zaken of meer formele interventie door een externe adviseur zoals een (onderhandelings)advocaat, coach of mediator. De derde moet op de hoogte zijn van de dynamiek van conflicten en moet escalerend gedrag kunnen doorbreken. Goede interventies in deze fase van het conflict zijn het ophelderen van perspectief (IV.2), *reality testing* (III-11), reframen (III-6), reflecteren (III-5) en doorbreken van impasses, onder andere door naar de onderliggende relatievraagstukken te kijken (IV-1.3.2.1). Op trede 3 treedt een versnelde escalatie op. Betrokkenen gaan elkaar als tegenstander zien en nemen afstand van elkaar (ze vermijden bijvoorbeeld direct contact met elkaar en gaan formeler met elkaar om). Doordat er weinig dialoog meer is, ontstaan vijandbeelden. Voorbeelden van gedrag op trede 3 zijn: alleen schriftelijk communiceren (bijvoorbeeld per e-mail of brief) of via derden: *'Kun jij Piet laten weten dat ...'* ... *'Ik ga niet meer met hem om de tafel zitten ...'*, ... *'Met haar valt niet te praten ...'*.

De overgang naar hoofdfase II, trede 4 wordt gemarkeerd door persoonlijk worden en de ander proberen zwart te maken.

Hoofdfase II: betrokkenen ervaren conflict als win-lose

Er is geen dialoog meer, het wederzijdse wantrouwen en de openlijke vijandigheid nemen toe. Het conflict gaat over winnen en gelijk krijgen. De zakelijke geschilpunten staan niet meer centraal, maar dienen als kapstok. Het conflict wordt persoonlijk gemaakt. Daarnaast wordt ondersteuning gezocht van anderen die hetzelfde standpunt innemen. In deze hoofdfase is ondersteuning door een derde nodig die goed is geoefend in het bemiddelen bij conflicten. Vanaf trede 4 is ondersteuning door een (externe!) professional noodzakelijk.

Trede 4. Imago en coalities

Het conflict wordt persoonlijk, men maakt een negatief beeld van de kennis en kundigheden van de ander en valt de incompetent tegenstander aan. Men voorkomt nog wel dat de tegenstander in moreel opzicht wordt gediskwalificeerd. Er ontstaan stereotypes die worden gefixeerd en ter ondersteuning zoekt men coalitievorming. Naast het bespreken van het gedrag van de wederpartij met anderen wordt veelvuldig toevlucht gezocht tot het verspreiden van geruchten, van e-mailcommunicatie via een al dan niet openlijke kopie (cc of bcc) tot brieven. Beide partijen proberen een machtsblok op te bouwen. De ander en de onderlinge relatie zijn een bron van spanning.

Op het moment dat de betrokkenen openlijk met modder beginnen te gooien, nadert het conflict trede 5.

Trede 5. Gezichtsaanval en gezichtsverlies veroorzaken

De andere partij wordt alleen nog negatief gezien. Wantrouwen, openlijke vijandigheid en 'stooracties' nemen toe. De betrokkenen hebben een moreel oordeel over elkaar, de integriteit van de ander wordt in twijfel getrokken en door openlijke gerichte aanvallen vernietigd. Men onderneemt dan ook acties om de ander te laten afgaan en er worden vuile spelletjes gespeeld (manipuleren, saboteren) om de ander uit te stoten. Uiterlijk vanaf trede 5 is het vrijwel onmogelijk om een conflict zonder professionele hulp op te lossen. Op het moment dat er openlijk grote psychische druk wordt uitgeoefend, belandt het conflict op trede 6.

Trede 6. Dreigstrategieën

Eerder waren er al enkele verkapte dreigementen en 'waarschuwingen'. Nu worden harde eisen gesteld, er wordt bedreigd met maatregelen of acties. Men laat de spierballen zien en er wordt geprobeerd de ander schade toe te dienen als hij niet aan de eisen voldoet. Het conflict en de psychologische processen worden complexer en moeilijk te beheersen. De betrokkenen raken de controle kwijt en lopen vast in een soort van 'actie en reactie escalatiespiraal'. Er wordt eerst bedreigd om de ander onder druk te zetten (spierballen tonen). Vervolgens ervaart men toegeven aan de wensen van de ander c.q. het niet vasthouden aan de eigen dreigementen als verlies van geloofwaardigheid. Ten slotte wordt een ultimatum gesteld dat meestal met een tegenuitlimatum wordt beantwoord. Men verwacht nog wel dat de andere partij reageert (bij voorkeur met toegeven aan het ultimatum). Er is dus nog sprake van een minimale vorm van communicatie. Er wordt bijvoorbeeld bedreigd met sabotage, juridische acties, of de pers inschakelen.

Worden de sancties van de dreiging in de praktijk gebracht, dan belandt het conflict in hoofdfase III, op trede 7.

Hoofdfase III: conflictpartijen zien strijd als lose-lose

Het conflict gaat nu vooral over schade toebrengen aan de ander. De conflictpartijen menen dat er niets meer te winnen valt, maar dat het erom gaat de eigen schade kleiner te laten zijn dan de aan de vijand toegevoegde schade. Voor zover er communicatie tussen partijen bestaat, geeft die alleen nog maar meer aanleiding tot wantrouwen, misverstanden en insinuaties. In deze hoofdfase is een formele interventie door een professionele derde noodzakelijk. Omdat het conflict ernstig is geëscaleerd, is het ingrijpen van buitenaf erop gericht grotere schade te voorkomen en een eind te maken aan de wederzijdse geweldplegingen.

Trede 7. Beperkte schade toebrengen

De dreigingen worden ten uitvoer gebracht. Men valt de andere partij openlijk aan, zij het nog op beperkte schaal. Doelstelling is te voorkomen dat zij zelf dwangmaatregelen kan gebruiken en kan aanvallen. Bijvoorbeeld een bestuurscrisis, info lekken naar de

pers, een gerechtelijke procedure starten, een kort geding aanspannen, de hoogste baas inschakelen. Het doel is nu om schade te berokkenen aan de ander. Er worden ook acties ondernomen waar de 'dader' zelf niet beter van wordt. Zolang het de ander schaad, ziet men het echter als winst. Het verschil met trede 6 is dat er nu ook niet meer van de ander wordt verwacht dat hij ingaat op de standpunten en belangen. Eventuele communicatie – zodra die toch nog plaats heeft – draagt meer bij tot escalatie dan tot opheldering. Men valt aan en wacht niet af hoe de ander daarop reageert. Aanvallen is geen waarschuwing of dreiging meer, maar een doel op zich. Als de grens van de zelfbeperking van de partijen steeds verder verschuift zodat het uiteindelijk om totale vernietiging gaat, vindt de overgang naar trede 8 plaats.

Trede 8. De vijand vernietigen

De ander moet worden vernietigd; hetzij lichamelijk of psychisch of in zijn economisch bestaan. De enige beperking is dat de betreffende partij wil voorkomen dat zijzelf ernstige schade lijdt. Zelfbehoud stelt grenzen aan de middelen die worden ingezet en de acties die worden ondernomen. Beperkte schade neemt men echter op de koop toe. Voorbeelden van acties zijn het ontslag van een collega zodanig proberen te bewerkstelligen dat hij nergens meer kansen heeft op een baan, of in een bedrijfsmatige setting een staking, enzovoort.

Trede 9. Samen de afgrond in

De partijen hebben zich zo in een doodlopende weg gemanoeuvreerd dat er geen weg terug meer bestaat. Zelfbehoud is ook niet meer van belang, het gaat alleen om het vernietigen van de ander. Ook als de betrokkene er zelf in wordt meegesleept.

7.3 Interventies per escalatiefase van het conflict

In de treden 1 t/m 3, en eventueel 4 kan informeel (c.q. zelf) worden geïntervenieerd. Hieronder staat schematisch weergegeven welke interventies op de treden 1 t/m 4 kunnen worden toegepast (zie verder Glasl 2006). Vanaf trede 5 (hoofdfase II) is het vrijwel onmogelijk om zonder ondersteuning van een derde het conflict op te lossen. Het belangrijkste dat betrokkenen vanaf trede 5 kunnen doen, is (h)erkennen van de ernst van de situatie waarin ze zich bevinden.



Zie voor verdere interventies F. Glasl (2006) in A. Kil (red.): *Handboek voor conflict-hantering en mediation*.



Je kunt de Glasl-trap gebruiken als een analyse-instrument, maar ook als een processtool. Je kunt de Glasl-trap aan beide partijen laten zien of op een flip-over tekenen en aan ieder vragen om aan te geven op welke trede ze denken dat zij zelf en de wederpartij zich bevinden. Dit kan onverwachte inzichten geven. Vraag de partijen ook op welke trede ze willen staan na afloop van de mediation.