

DE ESCALATIETRAP

Samenwerken en conflicten

Waar samengewerkt wordt, ontstaan ook met enige regelmaat conflicten. Iedereen die deel uitmaakt of heeft uitgemaakt van een team kent gevoelens als niet gehoord, niet begrepen te worden. Ken je de gedachte “ze snappen me niet” en de onmacht die daarmee gepaard gaat? Ben je er ergens wel eens uitgemaakt of ben je ergens wel eens boos weggegaan?

Soms lijkt het alsof het gezonde verstand het laat afweten. Soms zijn de verschillen tussen mensen zo groot dat ze niet meer overbrugbaar lijken. Hoe kan het toch dat mensen elkaar niet meer kunnen bereiken, of begrijpen? Om deze vraag te beantwoorden is het helpend om inzicht te krijgen in het ontstaan en het verdere verloop van een conflict.

Een bekend en veel gebruikt instrument hiervoor is **de escalatietrapp van Friedrich Glasl**. Dit model maakt inzichtelijk welke fasen er zijn in de ontwikkeling van een conflict: van het ontstaan ervan t/m de escalatie. Inzicht in deze ontwikkeling helpt om het niet zo ver te hoeven laten komen. Bovendien heb je daarmee dan meteen een helder instrument in handen om de weg terug te vinden naar wederzijds respect en contact.

De twee kanten van een conflict

Over het algemeen zijn mensen niet dol op conflicten. Ze gaan vaak gepaard met allerlei onaangename gedachten en emoties en daar blijven de meeste mensen het liefst verre van! Toch heeft een conflict meerdere kanten:

De constructieve kant

Een conflict zet de boel in beweging en dat kan een vastgelopen contact juist vlot trekken! En zodra er weer ruimte en beweging is, worden kansen en mogelijkheden weer zichtbaar en is er meer kans om antwoorden te vinden voor problemen. Voorwaarde is dan dat mensen die bij het conflict betrokken zijn,

- * het conflict functioneel kunnen bekijken en het niet persoonlijk maken,
- * naar elkaar kunnen blijven luisteren en
- * elkaars belangen kunnen blijven zien en erkennen.

De destructieve kant

Als dat echter niet aan de orde is, kunnen conflicten uit de hand lopen.

We weten ook: Conflicten komen niet zomaar uit de lucht vallen!

Het begint vaak met kleine irritaties of meningsverschillen, die zich na verloop van tijd kunnen gaan stapelen. En eigenlijk zonder dat je daar nou meteen bewust van bent, worden ze groter en groter tot het moment dat de bom barst. En dan is het te laat: het conflict kan zodanig escaleren dat z'n vernietigende kracht merkbaar en voelbaar is voor iedereen.

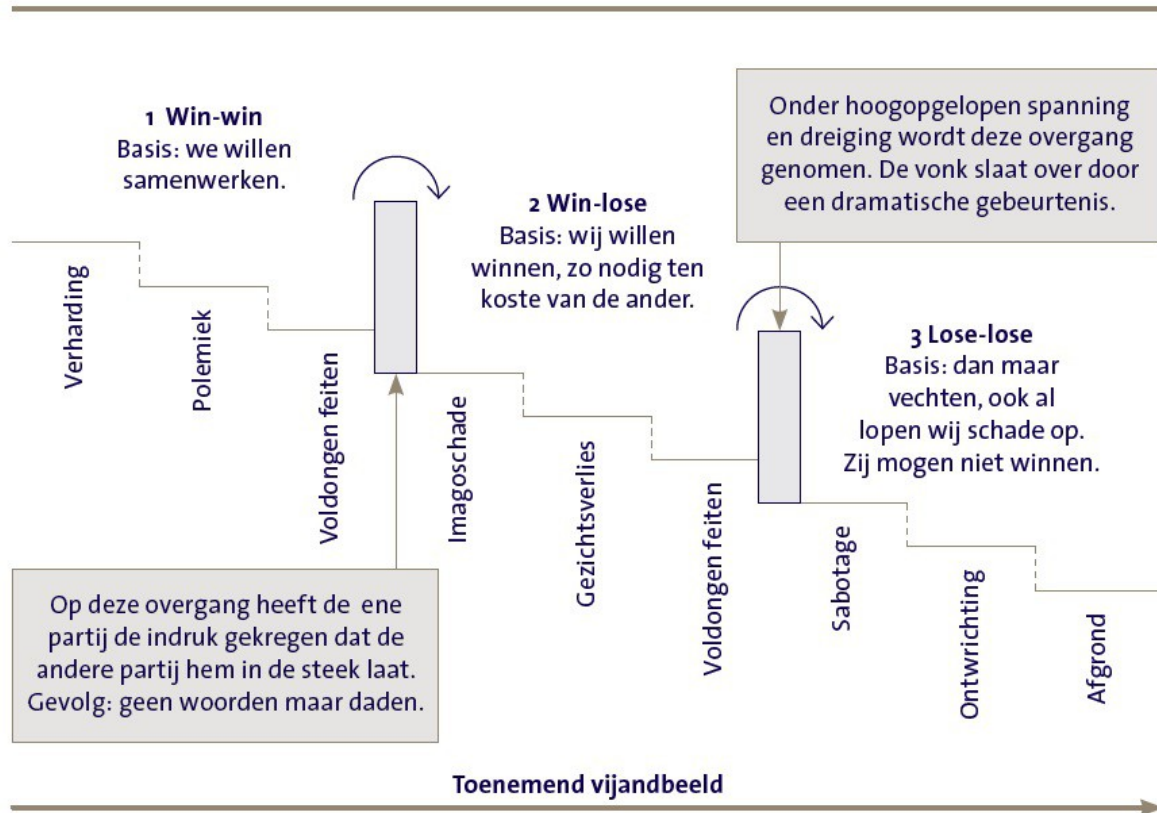
Friedrich Glasl

Friedrich Glasl (1941) is geboren in Wenen. Na zijn studies heeft hij gewoond en gewerkt in Oostenrijk en in Nederland. Hij doceerde aan diverse universiteiten binnen en buiten Europa. Geboren tijdens de oorlog en opgegroeid in een na-oorlogs Wenen is Glasl al in zijn vroegste jeugd maar al te zeer vertrouwd geraakt met conflicten en de gevolgen ervan. In een interview geeft hij aan hoe hij zijn leven lang gefascineerd is geweest door conflicten. Al heel jong vroeg hij zich af hoe die situaties zover hadden kunnen komen. Is het een natuurwet of een noodlot?

Dit motiveerde Glasl in zijn carrière, hij heeft verschillende publicaties over conflicten en conflictbehandling op zijn naam staan. Een van zijn bekendste concepten maakt inzichtelijk hoe conflicten zich kunnen ontwikkelen en wat daar mogelijk aan gedaan kan worden:

De escalatietrapp

De escalatietrapp brengt een conflict scherp in beeld:



Managementimpact.nl

Conflictescalatie is te definiëren als de intensivering van het conflict.

Glasl heeft dit proces in een escalatietrapp samengevat. Deze trap bestaat uit drie hoofdstadia:

De win-win fase (ook wel relationele fase genoemd)

De win-lose fase (ook wel de emotionele fase genoemd)

De lose-lose fase (ook wel de vechtfase genoemd)

Iedere stap naar boven of naar beneden op deze trap beïnvloedt de wijze waarop conflicten zich ontwikkelen, bijvoorbeeld door middel van je manier van denken en/of handelen en niet onbelangrijk: je eigen houding. Bewustzijn hiervan vergroot de kans dat beide partijen in staat zijn begrip te voelen en te tonen voor het gedrag van de ander. Waardoor het vervolgens mogelijk wordt om een stap te zetten in de richting van de-escalatie.

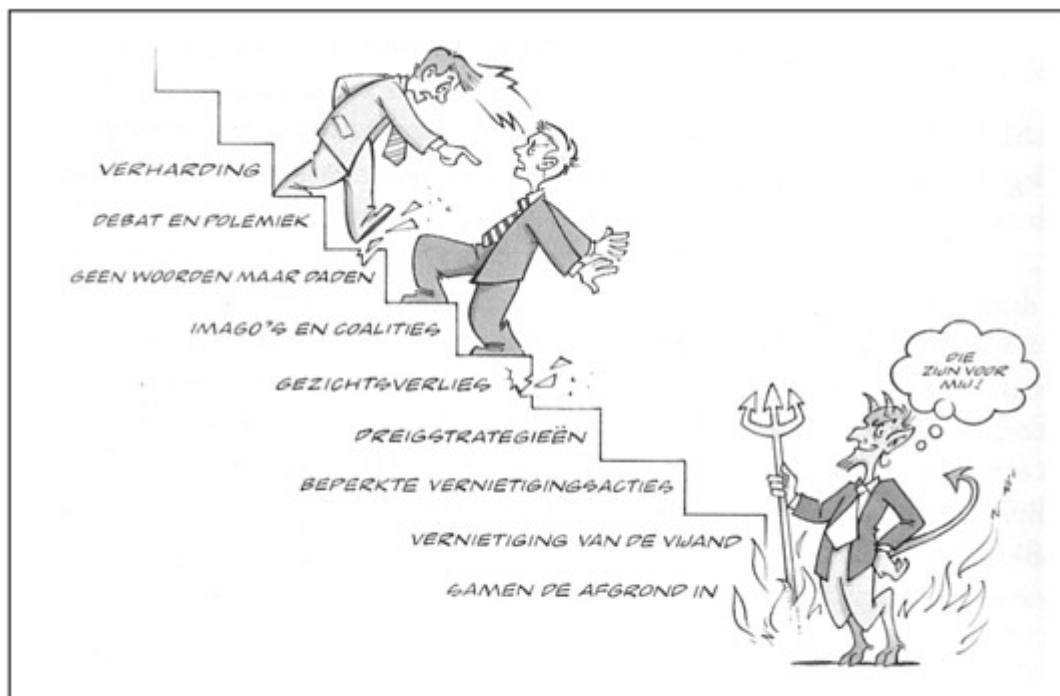
Bij iedere overgang naar een volgend stadium wordt een drempel overschreden, waardoor het conflict verder verhardt.

Het eerste stadium (stap 1 t/m 3) is het stadium waarin de partijen in het conflict in principe als doel hebben om een gezamenlijke win-winoplossing te vinden of daartoe te bewegen zijn. Partijen willen in de basis samenwerken, maar merken dat het moeilijker wordt om gezamenlijk tot besluiten te komen. In dit stadium zijn de partijen vooral op elkaar gericht.

In het tweede stadium (stap 4 t/m 6) verschuift dit naar een win-verlieshouding. Partijen willen winnen, zo nodig ten koste van de ander. In dit stadium is de aandacht primair gericht op het eigen gelijk en de eigen positie.

In het derde stadium (stap 7 t/m 9) is er eigenlijk geen sprake meer van winnaars. Er zijn alleen nog verliezers. De gerichtheid van partijen is dan meer op het beperken van het verlies en het zorgen dat de andere partij meer verlies lijdt. Als deze laatste grens is overschreden, ben je niet meer in staat de situatie te overzien en zo te beïnvloeden dat in grote lijnen gebeurt wat je wilt.

Glasl vat dit samen met de vraag: Heb ik een conflict of heeft het conflict mij? In het laatste geval kun je je niet meer terugtrekken uit de situatie. Dan gedraag je je alsof je door een vreemde hand wordt gestuurd. Het beeld van de ander wordt vervormd. Gedachten blijven je achtervolgen emoties nemen bezit van je, je verliest je flexibiliteit



De escalatietrapp in woord en beeld, uit: *Conflictcoaching*, pag. 50/51

Per stadium onderkent Glasl drie stappen:

Fase 1 Verharding

Kernwoorden: verharding van standpunten, expliciete meningsverschillen, praten helpt, samenwerking en concurrentie wisselen elkaar af.

Fase 2 Debat en polemie

Kernwoorden: polariseren, selectief luisteren, gelijk willen hebben, punten scoren, opzoeken en bestrijden van fouten en zwakheden van de tegenpartij.

Fase 3 Geen woorden, maar daden

Kernwoorden: wantrouwen, aannames, wij-zij, interne groepsdruk, generalisaties, bereidheid tot samenwerken neemt af, kan persoonlijk worden.

Drempel van win-win naar win-verlies:

Bij de overgang van het eerste naar het tweede hoofdstadium heeft de ene partij de indruk gekregen dat de andere partij hem of haar in de steek laat. Er is al veel gedebatteerd zonder succes. Nu besluit een van de partijen dat het tijd is om het niet meer alleen bij praten te laten, maar ook tot actie over te gaan. Dit vergroot de afstand tussen partijen. Naarmate het

meningsverschil zich ontwikkelt tot een conflict wordt het moeilijker om het onderscheid te maken tussen de Persoon en de Professional.

Fase 4 Imago's en coalities

Kernwoorden: afstand, negatief beeld van de ander, positief zelfbeeld, selffulfilling prophecies, medestanders

Fase 5 Kwaadspreken en gezichtsverlies

Kernwoorden: integriteit verdwijnt, rechtstreekse aanvallen op de persoon, tegenpartij is hoe dan ook slecht, meningsverschillen opgeblazen tot ideologische strijd.

Fase 6 Dreigstrategieën

Kernwoorden:

Eisen, dreigementen, ev, verbinden met en uitvoeren van dreigementen, zo kan geen van de partijen meer terug zonder verlies van geloofwaardigheid.

Drempel van win-verlies naar verlies-verlies

Onder oplopende spanning en dreiging kan een dramatische gebeurtenis ervoor zorgen dat er een vonk overslaat. Op dit punt aangekomen, hebben partijen geen geloof meer in een oplossing voor het conflict. De onderlinge relatie is niet meer relevant. In de volgende fasen staan partijen niet meer open om zichzelf anders op te stellen en om te leren. Geleidelijk aan wordt het lastiger de controle te bewaren. Er zal vaak een derde nodig zijn om knopen door te hakken of ervoor te zorgen dat afspraken worden nagekomen.

Fase 7 Beperkte vernietigingsacties

Kernwoorden: Dreigementen uitgevoerd. Partijen zien en behandelen elkaar als object.

Schade voor de tegenpartij = overwinning. Mbt objecten en later ook mbt mensen.

Andermans schade moet groter zijn dan eigen schade = winst. Dynamiek van het conflict neemt het over.

Fase 8 Totale ontwrichting

Kernwoorden: Alles of niets. Acties gericht op ineenstorting van de ander. Doel:

onherstelbare verstoring van de tegenpartij: fysiek, geestelijk of economisch.

Fase 9 Elkaar meesleuren in de afgrond

Kernwoorden: Geen weg terug. Confrontatie gericht op vernietiging van de ander, zelfs ten koste van zelfvernietiging. Bereid om in de eigen ondergang ook de omgeving en opvolgers permanent te beschadigen.

De interventietrap

Zoals hierboven uitgelegd, beschrijft Glasl de dynamiek van escalatie naar analogie van een trap die je afdaald, naarmate het conflict zich verder ontwikkelt. De escalatietrap en de beschrijving van de dynamiek van de escalatie zouden zomaar de indruk kunnen wekken dat het hier om een autonoom proces gaat. Niets is minder waar, zeker in de eerste 2 stadia zijn er altijd de mogelijkheden om een of meerdere stappen omhoog te doen, stappen die de-escalierend werken waardoor de schade beperkt kan worden of een uitweg uit het conflict gevonden kan worden. De vraag is dan natuurlijk: hoe dan?

Afhankelijk van het stadium en de fase van escalatie, past een andere aanpak. We beginnen onderaan:

In de derde fase (verlies-verliesstadium) is een van de weinige opties de machtsinterventie door een onafhankelijke expert. Deze derde partij heeft formeel verleende macht nodig. De expert gebruikt die macht om structurele oplossingen te creëren, partijen te scheiden, te ontwapenen en sancties op te leggen. Partijen hebben in deze situatie geen invloed op de procedure. Doel is de escalatie te stoppen en verdere schade te voorkomen.

Op de grens van verlies-verlies naar win-verlies kan gekozen worden voor arbitrage. Partijen hebben dan beperkte invloed op de procedure. De derde partij consulteert beide partijen en vormt een onafhankelijk, bindend oordeel. Uitvoering is afhankelijk van betrokken partijen.

In de tweede fase (win-verliesstadium) kan ervoor gekozen worden om een mediator in te schakelen. Zijn/ haar rol is het onderhandelen tussen partijen om te komen tot een gedragen oplossing. De mediator herdefinieert het conflict in een onderhandelingsproces waarin partijen een overeenkomst moeten sluiten over zaken die hen scheiden. Dit vormt vervolgens de basis voor de afhandeling van het conflict.

Op de grens van win-verlies naar win-win kan een procesbegeleider worden ingeschakeld die als rol heeft om partijen in staat te stellen gezamenlijk uit het conflict te komen. Zijn/ haar rol is gericht op het scheppen van condities en niet zozeer op de inhoud van het conflict. Interventies zijn gericht op de onderlinge interactie. Partijen gaan vervolgens met elkaar in gesprek om er samen uit te komen. Bij een conflict zijn er twee of meer waarheden (perspectieven) die botsen. Het oprekken van een perspectief waardoor deze iets dichterbij het perspectief van de ander komt, werkt dan de-escalierend.

In de eerste fase (win-win stadium) kun je nog goed onderscheid maken tussen jezelf en het meningsverschil dat je met iemand hebt. Partijen kunnen er vaak nog uitkomen zonder een derde in te schakelen. Denk bijvoorbeeld aan:

- *Naar het gevaar toe bewegen*

Beweeg naar het gevaar toe door naar de ander te luisteren en te kijken tijdens het stoom afblazen. Probeer met de ander mee te kijken naar zijn/haar situatie. Je instinctieve reactie is misschien 'vechten', een tegenwoord geven of excuus aandragen, 'ja maar...'. Maar het werkt beter om even je mening voor jezelf te houden, ook al voelt dat onnatuurlijk. Vraag naar het perspectief van de ander en probeer dat objectief te volgen en actief te luisteren.

- *Eigen gevoel benoemen*

Wat doet dit met jou? Je mag best vertellen wat jouw gevoel (= iets anders dan mening of standpunt!) nu is. Misschien schrik je ervan. Het zou ook kunnen dat je sprakeloos bent, vertel dat. Denk bijvoorbeeld aan: ik ben geschrokken / verbouwereerd / ontdaan / onthutst / verbijsterd en voel me overweldigd / onzeker / ongemakkelijk.

- *Rationele oplossing zoeken*

Als de emotie een beetje is gezakt en partijen zijn wat gekalmeerd, is er weer ruimte en bereidheid om de ander te horen. Dan kun je rustig aan naar rationele oplossingen gaan kijken. Vragen als: "wat nu?", "hoe gaan we dit oplossen?", "kun je mij helpen?" zetten zo'n proces in gang. Door ruimte te geven aan emoties zorg je voor veiligheid op de werkvloer. Als er geen ruimte is voor het uiten van gevoel loopt de spanning (onzichtbaar) op met het risico op een uitbarsting.

De conflictvriendelijke organisatie

In een conflictvriendelijke organisatie wordt een conflict gezien als:

- een proces dat ergens begint en begeleid kan worden.
- een kans om relaties te verbeteren.
- een leermoment om conflictvaardigheid te verbeteren.

Er wordt niet gezocht naar schuldigen, er wordt niet afgerekend op fouten. Het proces wordt geëvalueerd om ervan te leren en in de toekomst winst te pakken en verliezen tegen te gaan. Leidinggevenden hebben vertrouwen in capaciteiten van de medewerkers. Ieder conflict is uniek en verdient een eigen aanpak. Er is een arena om conflicten uit te zoeken en er zijn helpers om dat te laten gebeuren. Oplossingen zijn toekomstgericht.

Hieronder volgen 10 tips om het communicatieproces in beweging te houden.

1. Wees je bewust van je eigen aandeel. Waar er een conflict is tussen twee mensen hebben beiden een even groot aandeel in dat conflict, nl. ieder 50%. De wet van wederkerigheid stelt dat iedereen voor 100% verantwoordelijk is voor het eigen aandeel.
2. Scheiden van intentie en gedrag. Intentie is niet hetzelfde als gedrag. Door intentie en gedrag te scheiden en liefst de intentie aan een hoger en gezamenlijk doel te koppelen is het mogelijk te kijken naar het grote geheel. Besef dat ieder gedrag een positieve intentie heeft en dat de ander 'het beste gedrag mogelijk op dat moment' laat zien. Daar mag je wat van vinden, maar het is wat het is.
3. Neem een time-out (als dat kan). Slaap er een nachtje over. Gebeurt iets tijdens een gesprek of ontmoeting? Zorg voor een kleine pauze. Neem een kop koffie, loop even een rondje. Degene die dit initiatief neemt, is ook degene die het contact weer initieert.
4. Problemen en dus conflicten spelen in een bepaalde context, probeer eens iets anders. Ga bijv. eens samen een hapje eten, of ga wandelen. Wandelen heeft een aantal positieve eigenschappen: bewegen stimuleert het brein, je loopt letterlijk in dezelfde richting en je loopt naast elkaar i.p.v. tegenover elkaar zitten.
5. Zoek naar overeenkomsten. Wat bindt ons? Tijdens een conflict of geschil ben je geneigd eigen argumenten aan te dragen. Waar staan jullie voor? Wat maakt jullie een groep of wat is jullie gezamenlijk doel?
6. Kies een andere benadering. Hebben jullie het over inhoud en kom je er niet uit? Denk aan de 4 levels van communicatie en schakel over naar proces of relatie (of andersom). Als je het maar over een andere boeg gooit.
7. Ondertitel jezelf. Wij kunnen elkaars gedachten niet lezen maar we zijn wel geneigd onbewust dingen in te vullen. Op het moment dat je je gedachten uitspreekt is er minder kans dat de ander die invult. Dit verkleint de kans op misverstanden.
8. Waardevrij communiceren. Veel conflicten ontstaan of lopen op door het oordelen richting een ander. Stel een vraag in plaats van een mening uit te spreken. In het beste geval houd je elkaar een spiegel voor zonder te oordelen. Dit kan leiden tot reflectie bij de ander wat voor "oprekking" van het perspectief zorgt waardoor bewustwording over het eigen handelen wordt vergroot.