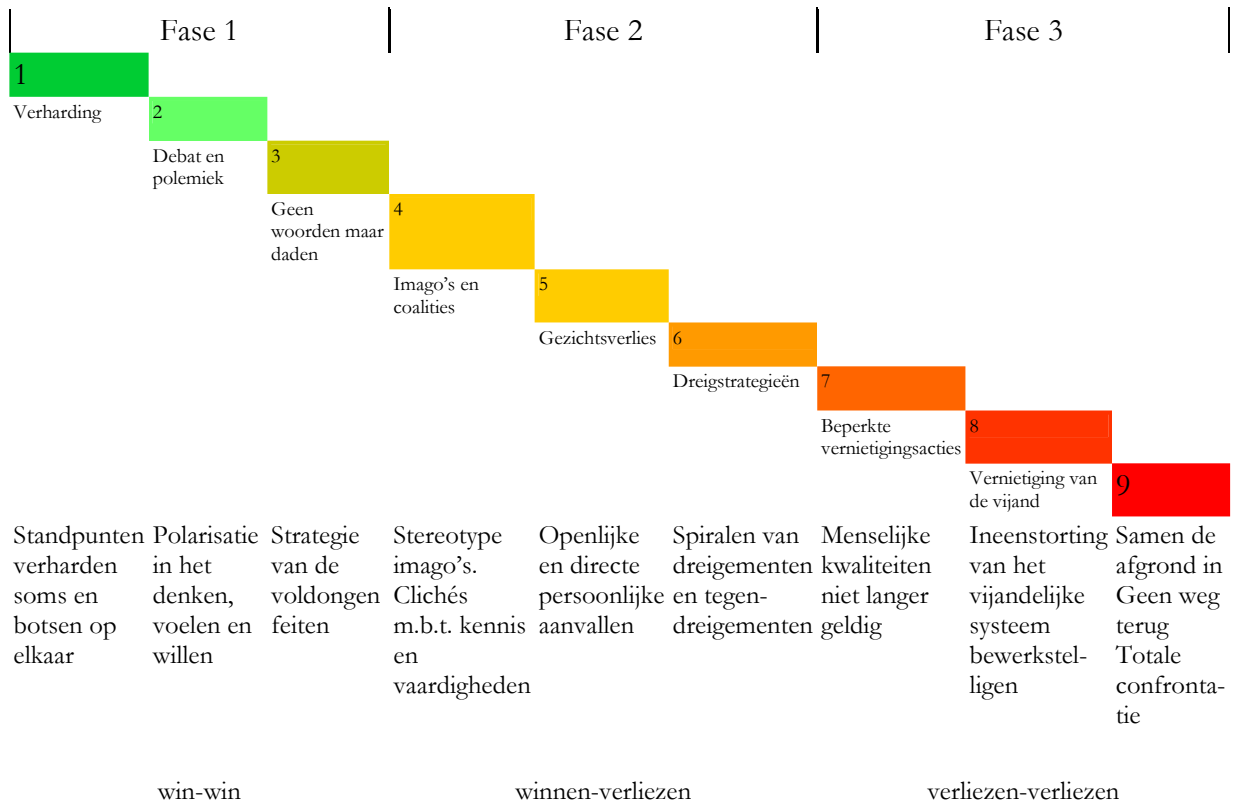


De Escalatieladder

Friedrich Glasl (1941 te Wenen) is gepromoveerd op het onderwerp 'conflicten op internationaal niveau'. Hij heeft als organisatieadviseur gewerkt bij het Nederlands Pedagogisch Instituut voor organisatieontwikkeling in Zeist en werkt nu als docent organisatieontwikkeling en conflictkunde aan de universiteit van Salzburg. Hij is van mening dat veel bedrijven niet in staat zijn zelf een conflict op te lossen. Volgens hem komt dat omdat mensen ofwel conflicten vermijden of juist extreem strijdlustig (offensief, agressief) een conflict ingaan. Zijn methodieken zijn erop gericht om tot de oorzaak van het conflict door te dringen en gespannenheid om te zetten in nuttige energie zodat een conflict uiteindelijk een positieve uitwerking heeft op het werkklimaat in een organisatie.

De escalatieladder laat zien dat in de verschillende stappen van escalatie in een conflict partijen verschillende gedragingen kunnen vertonen. Interessant is dat die gedragingen zich in 3 fasen ontwikkelen, waarbij de overgang naar iedere fase het overschrijden van een drempel betekent. Partijen zijn zich er dan van bewust dat er iets verandert.



Fasen van conflictescalatie

Glasl heeft negen escalatiegraden beschreven, gebaseerd op eigen actieonderzoek van dertig conflictsituaties en analyse van tachtig praktijksituaties van andere organisatieadviseurs. Deze negen escalatiegraden zijn in drie hoofdfasen onderverdeeld.

Fase 1 De rationele fase		
1 Verharding		
Discussies verharden soms	2 Debat en polemieck	
Sporadische uitglijders en verkramping	Polarisatie in het denken, voelen, willen	3 Geen woorden maar daden
Krampachtigheid door bewust zijn van spanning	Zwart-wit denken	Praten helpt niet meer, daden dus! Strategie van de voldongen feiten
Overtuiging dat gesprek zinvol is	Strijd om superioriteit	Discrepanties tussen non- en verbaal gedrag
Nog geen starre partijen en kampen	Tactieken: doen alsof rationeel geargumenteed wordt; verbaal geweld	Pessimistische verwachtingen door wantrouwen versnellen het conflict
	Discrepantie boven-toon-ondertoon	Misinterpretatie van daden
Samenwerking is (nog) groter dan concurrentie	Praten tegen toeschouwers: punten scoren	Inlevingsvermogen gaat verloren.
	Heen en weer tussen samenwerken en concurrentie	Concurrentie groter dan samenwerking
win-win		

Fase I

De conflictpartijen zijn zich bewust van de spanningen en tegenstellingen en ze spannen zich in om op rationele en beheerste wijze ermee om te gaan. In de loop van deze eerste fase ervaren de partijen dat naast de bestaande zakelijke tegenstellingen, ook de manier van ermee omgaan aanleiding geeft tot irritaties en spanningen. Toch probeert men de bestaande spanningen via een vorm van samenwerking met de tegenpartijen op te lossen. In de eerste fase beginnen de standpunten zich te verharderen, tekenen zich binnen groepen leidende figuren af, is er een zekere mate van selectieve waarneming, er is sprake van intellectueel steekspel (gevoelsgeladen, vage woorden), komen er persoonlijke aanvallen en neemt het wederzijds wantrouwen toe. Bij de overgang naar fase II neemt het competitieve (versus het coöperatieve) element toe.

- Escalatiegraad 1: samenwerking met incidenteel afglijden in spanningen en fricties.
- Escalatiegraad 2: polarisatie.
- Escalatiegraad 3: geen woorden maar daden.

Doornveld 055-5064418/info@doornveld.nl

Fase 2 De emotionele fase		
4 Imago's en coalities		
stereotype karikaturen	5 Gezichtsverlies	
Clichés m.b.t. kennis en vaardigheden	Openlijke en directe persoonlijke aanvallen	6 Dreigstrategieën
Imagocampagnes, geruchten	Morele integriteit gaat verloren	Spiraal van dreigementen
Werven van aanhangers	Ontmaskeren. Dit leidt tot ontgoocheling met terugwerkende kracht	Zichzelf in een dwangpositie manoeuvreren, verlies van initiatief
Self-fulfilling prophecy	Walging, uitstoting, verbanning	sancties
Verborgene provocaties, streken, ergeren	Verlies zicht op buitenwereld	Stress opgevoerd door (tegen)ultimatums
	Nastreven van rehabilitatie	Versnelling
winnen-verliezen		

Fase II

In deze fase staan de subjectieve factoren centraal. De wederzijdse relatie wordt de belangrijkste bron van spanning. Men gaat elkaar stereotyperen, de psychische afstand wordt groter en de win-or-lose-houding komt op de voorgrond te staan. Het wantrouwen, de (meer openlijke) vijandigheid en de 'stoeracties'

nemen dusdanig toe dat beide partijen geen kans meer zien om het conflict in samenwerking met elkaar op te lossen. Vanwege het erop-of-eronder gehalte zoeken beide partijen in deze fase naar 'supporters' en proberen een machtsblok op te bouwen. Het eigen imago en dat van de tegenpartij worden voorgesteld als elkaars tegenovergestelde. Later komen daar ook morele oordelen bij, waardoor ook de integriteit van de partijen op het spel komt te staan. Het wordt een zaak van psychisch zelfbehoud. Hoewel dreigingen en waarschuwingen al eerder een rol speelden, worden ze nu meer bepalend. Over en weer worden harde eisen geformuleerd en er wordt bedreigd met maatregelen om de ander onder druk te zetten.

- Escalatiegraad 4: zorg voor imago en coalitie.
- Escalatiegraad 5: gezichtsaanval en gezichtsverlies.
- Escalatiegraad 6: dreigingstrategieën overheersen.

Doornveld 055-5064418/info@doornveld.nl

Fase 3 De strijdfase		
7 Beperkte vernietigingsacties		
Het denken beweegt zich alleen nog in 'ding-categorieën'	8 Vernietiging van de vijand	
Beperkte verwoesting als passend antwoord	Het vijandelijk systeem vernietigen. Fysiek-materieel en/of psychisch-sociaal en/of geestelijk	9 Samen de afgrond in
'Kleinere' eigen schade wordt als 'winst' gezien	Vitale onderdelen verwoesten, waardoor het vijandelijk systeem onbestuurbaar wordt	Vernietigen van de vijand tot elke prijs, zoals zelfvernietiging
Menselijke kwaliteiten niet langer geldig	'Frontstrijders' isoleren van hun achterban.	Bereidheid eigen omgeving of nageslacht mee te nemen in de ondergang
		Geen weg terug
		Totale confrontatie
verliezen-verliezen		

Fase III

Met deze fase komen adviseurs zelden in aanraking. Er vinden nu zeer sterke botsingen plaats, het toebrengen van schade aan de ander overheerst, men ziet elkaar als 'ding' en er ontstaat een lose-lose-verhouding, omdat er geen positieve winst meer te halen lijkt. De omgeving wordt radicaal tot het uiterste gedreven (bestuurscrisis, belangengroepen). Het conflict wordt totaal; de enige bevrediging die er nog uit te halen is dat de vijand met ons ten onder gaat.

- Escalatiegraad 7: vernietigen van het sanctiepotentieel van de tegenpartij.
- Escalatiegraad 8: versplinteren van de tegenpartij.
- Escalatiegraad 9: totale (zelf-)vernietiging.

Typen van conflictbemiddeling

Escalatiefase I:

1^{ste} graad: gespreksfacilitatie, zelfhulp

2^{de} graad: gespreksfacilitatie, zelfhulp, professionele bemiddeling

3^{de} graad: gespreksfacilitatie, zelfhulp, professionele bemiddeling, mediation

Escalatiefase II:

4^{de} t/m 6^{de} graad: professionele bemiddeling, mediation

Escalatiefase III:

7^{de} graad: arbitrage (mediation)

8^{ste} graad: arbitrage, machtsingreep

9^{de} graad: machtsingreep

Doornveld 055-5064418/info@doornveld.nl