



Wat kan ik anders met conflicten.

Overzichtsartikel van het werk van Friedrich Glasl.

Auteur: Bas Delleman

Inleiding

In onze complexe en dynamische tijd neemt het aantal spanningen in allerlei constellaties tussen mensen toe. Veel dagelijkse misverstanden groeien snel uit tot ernstige conflicten. Veel mensen willen die escalatie niet maar voelen zich daar, dikwijls onbewust, in meegesleurd.

Met Friedrich Glasl ben ik van mening dat het lang niet altijd zo ver hoeft te komen.

Friedrich Glasl (Wenen, 1941) is politicoloog en antroposoof. Hij schreef een proefschrift over conflictbeheersing in de internationale politiek. Zijn ervaringen als organisatieadviseur deed hij onder andere op bij UNESCO en bij het NPI, instituut voor organisatieontwikkeling in Zeist. Daarnaast schrijft hij hoorspelen en poëzie en heeft hij met zijn vrouw een marionettentheater. Friedrich Glasl is docent organisatieontwikkeling en conflictmanagement aan de universiteit van Salzburg.

In dit artikel geef ik een overzicht van door hem gepresenteerde theorie over conflicten en de behandeling daarvan. Het overzicht is aangevuld met theorie van anderen en eigen ervaring.

Het artikel biedt praktische handvatten om te leren hoe je een naderend conflict tijdig en snel kunt herkennen. Het biedt ideeën en praktische methodieken om tot de oorzaak van de spanning door te dringen en ze om te zetten in nuttige energie.

Onze tijd kenmerkt zich door complexiteit en dynamiek. Door grote economische, politieke en culturele veranderingen zijn er veel conflicten en zullen er de komende decennia steeds meer conflictsituaties ontstaan. Om te bewerkstelligen dat die situatie niet ontspoord wordt door deskundigen veel gedaan. Er is echter meer nodig, bijvoorbeeld de ontwikkeling van sociale vaardigheden en zelfsturing van mensen om zelf conflicten op te lossen.

Deze benadering wijkt af ten opzichte van de traditionele benadering, zoals in de meest Engelstalige literatuur gepresenteerd wordt en die vooral op inhoudsgerichte bemiddeling gericht is.

In de Duitstalige literatuur vind je veel bijdragen die zich meer richten op conflicten vanuit systeemperspectief, dat wil zeggen de ontwikkeling van benaderingen gericht op het verbeteren van de manier waarop relaties of organisaties functioneren.

Friedrich Glasl is vooral bekend om de door hem ontwikkelde escalatieladder. Zijn boek *Konfliktmanagement* (1997) is helaas niet in het Nederlands vertaald. Daarin beschrijft hij zijn basisconcepten die aan de escalatie te grondslag liggen. Het boek is een uitgebreide (450 + pagina's, kleine lettertjes), behandeling van conflicten in organisaties, en is voornamelijk geschreven als een handboek voor professionele conflict begeleiders en leiders in organisaties.



Het is verdeeld in drie delen. Deel I (hoofdstuk 1-6) gaat over conflicten diagnose, deel II (hoofdstuk 7-10) met conflicten escalatie processen en deel III (hoofdstuk 11-16) met interventiestrategieën. In een eerder verschenen boek, Conflictescalatie en Conflictbehandeling (F. Glasl en W. Broekhof (1981), dat niet meer wordt uitgegeven, presenteerde hij deze voor het eerst.

In de boeken die wel in het Nederlands zijn vertaald, Help conflicten (2001) en Conflict, crisis, catharsis (2007) vinden we een groot aantal van deze basisconcepten terug. Daarnaast verschenen er vele artikelen van zijn hand.

De belangrijkste daaruit zijn de volgende.

Conflictvaardigheid als basis voor conflictbestendigheid

Allereerst gaat het om de conflictbestendigheid, daaronder verstaat Glasl dat organisaties en sociale systemen constructief omgaan met onenigheid en spanning. Voorwaarde voor die conflictbestendigheid is conflictvaardigheid van de mensen die deel uit maken van dergelijke sociale systemen.

Over het algemeen is sprake van twee extreme houdingen ten opzichte van conflicten, een conflict mijdende en een strijdlustige. De conflictvaardige houding posteert hij als een derde tussen de twee eerstgenoemde.

Onder conflictvaardigheid verstaat Glasl:

- In staat zijn een conflict zo snel mogelijk te herkennen;
- Begrijpen welke mechanismen in werking treden bij het oplopen van een conflict;
- Verschillende methoden en technieken kunnen gebruiken om over te brengen wat je wilt, zonder de situatie te verslechteren;
- Technieken beheersen die bijdragen tot de verduidelijking van bepaalde situaties en standpunten;
- Weten waar je grenzen liggen bij het oplossen van conflicten en wanneer je de hulp van derden in moet roepen.

Hij pleit daarmee voor een meer assertieve houding ten opzichte van conflicten.

Definitie van (sociaal) conflict

Een belangrijke bijdrage levert Glasl aan de definitie van conflicten. Over het algemeen vinden we in de literatuur definities die conflict definiëren als een proces of met het accent op deelprocessen, fragmenten daarvan. Andere definities benadrukken de mechanismen die in conflicten spelen of de inhoudelijke aspecten daarvan. (zie onder meer Jaffee, 2000, Rahim 2001, De Dreu, 2005)

Glasl verkent een groot aantal definities van sociale conflicten, dat zijn conflicten tussen twee personen of tussen groepen die onderdeel zijn van grotere gemeenschappen (Glasl, 1997,2001,2007, van Dongen et al., 1996)

Aan de basis van alle conflicten liggen meningsverschillen. Daarmee sluit hij aan bij de filosofische stroming van het differentiedenken als ook bij de kwantumfysica (zie o.m. Bohm, 1996).

Het probleem is niet te vinden in het bestaan van meningsverschillen, want die veroorzaken op zich geen conflicten tussen mensen. Het gaat erom hoe mensen met meningsverschillen omgaan en hoe ze die ervaren.



Meningsverschillen ontstaan doordat:

- We dingen op verschillende manieren waarnemen. Ons begrip van dingen, onze voorstelling van zaken en onze gedachten zijn in principe verschillend.
- Onze emoties en gevoelens verschillend zijn.
- Onze doelstellingen verschillend zijn.

Glasl definieert een sociaal conflict als volgt:

Een sociaal conflict is een interactie

- Tussen actoren (individuen, groepen, organisaties, etc.)
- Waarbij tenminste één van de actoren
- Onverenigbare verschillen in waarnemen, denken, voorstellingen en gevoelens en in wat hij wil
- Ten aanzien van een andere actor (of andere actoren)
- Zodanig ervaart dat hij bij verwerkelijking daarvan
- Door de andere actor wordt belemmerd

Het gaat derhalve om de (subjectieve) ervaring van een meningsverschil plus de gevolgen daarvan .

Verandering van de persoonlijke factoren; perceptie, interpretaties, emoties en intentionaliteit zijn zowel oorzaak als gevolg van het conflict. Deze persoonlijke factoren van betrokken partijen worden beïnvloed door het conflict proces.

Glasl geeft in Konfliktmanagement een review van conflicttypologieën en introduceert de concepten van "warme" en "koude" conflicten. Dit onderscheid heeft een aanzienlijke waarde wanneer de begeleider op het punt staat een ingreep aanpak te kiezen.

Warme conflicten kenmerken zich door 'stijgende temperaturen' en gedrag dat agressiever wordt. Dit zijn conflicten die vaak ontaarden in een heftige persoonlijke confrontatie.

Bij koude conflicten is er sprake van cynisme, een langdurige uitputtingsslag en verblindheid als het gaat om de effecten van het eigen gedrag op dat van anderen. Koude conflicten hebben weinig uiterlijke tekenen en er is sprake van vermijdingsgedrag.

Conflictdiagnose en conflictbehandeling

Glasl merkt ten aanzien van de diagnose van conflicten op dat conflict begeleiders vaak goed analytische vermogens hebben ontwikkeld, maar hebben nagelaten om hun perceptuele vaardigheden te ontwikkelen. Glasl suggereert bij een groot aantal diagnostische methoden gebruik te maken van de intuïtieve en creatieve technieken, op basis van zijn achtergrond als een antroposoof. Antroposofie gaat uit van de hele mens en biedt een holistische kijk op conflicten en betrokkenen. Die holistische visie zagen we eerder al terug in Glasl zijn definitie van sociale conflicten. Dat is zeer onderscheidend omdat wetenschappers uit de juridische en psychologische disciplines zich over het algemeen bedienen van cognitief georiënteerde definities en benaderingen.



Samengevat kan worden gesteld dat een conflict een meningsverschil is waarbij negatieve emoties ontstaan die ont- ordening tot gevolg hebben. Ontordening slaat hier dan op het effect dat het conflict heeft op het gedrag, handelingsrepertoire van betrokkenen. Emoties doen hun intrede op het moment van de subjectieve ervaring van de belemmering van de ene actor van de verwerkelijking van de andere actor van diens waarnemingen, intenties, gevoelens, denkbeelden e.d.

Uit definities van de Dreu en van Vliert (1997) kan hier nog aan worden toegevoegd dat het handelen dat een belemmering inhoud zowel bewust als onbewust kan zijn.

Hoewel Glas aangeeft dat hij persoonlijke conflicten niet vat in zijn definitie, kun je zeggen dat hij die wel integreert. Vooral omdat hij ook de dubbelganger of schaduwzijde betreft in de conflictbehandeling. Met name in zijn laatst verschenen boek *Conflict, Crisis, Catharsis* gaat hij in op de spirituele dimensie van de mens en de rol die dat heeft in conflicten.

Daar introduceert hij ook zijn vicieuze cirkel van wantrouwen. Deze cirkel van wantrouwen is in feite de motor achter de escalatie van conflicten.

In de eerste fase van de escalatieladder (zie ook onder escalatieladder, verder in de tekst) ontstaat bij beide partijen een onzeker gevoel. Daarbij dient zich de vraag op: heb ik dit niet eerder (met deze persoon) meegemaakt. Als gevolg van deze onzekerheid ontstaat een over- reactie op de situatie om duidelijk te maken naar de ander dat het menens is en ter compensatie van de onzekerheid. Dit roept bij de ander eveneens een over-reactie op, waarmee deze het wantrouwen dat eerder ontstond bevestigd.

Dynamiek in conflicten: escalatieladder

Glasl stelt dat inzicht in de dynamiek van conflicten een belangrijke bijdrage levert aan de conflictvaardigheid van mensen. Hij ontwikkelde een eigen escalatiemodel. Glasl laat zien hoe de partijen in de loop van conflict escalatie steeds meer bewuste controle over de situatie verliezen en hoe hun gedrag is te bepalen door een destructieve situationele logica. De escalatie fasen worden bepaald door de impliciete gedragsnormen die de interacties tussen de partijen regelen. De cirkel van wantrouwen doet zijn werk.

Elke fase wordt begeleid door karakteristieke patronen van ingroup en outgroup beelden, motieven, stemmingen en vormen van interactie. Glasl wijst erop dat er een drempel is in elke fase, dat zijn kritische acties en overwegingen voordat het conflict een verdere stap escaleert. Als voorbeelden kan men noemen acties die tot gezichtsverlies leiden voor een conflict partij (drempel tussen stap 4 en 5), of de presentatie van een ultimatum (drempel tussen stap 5 en 6). De oversteek van een drempel betekent dat de nieuwe wapens zijn toegestaan, en brengt een transformatie in de manier waarop de partijen elkaar en de situatie waarnemen.

Glasl (2009) stelt dat de rationele fase de fase is waarin partijen een conflict hebben. In de emotionele fase hebben betrokkenen een conflict over het conflict. Als gevolg van de intrede van negatieve emoties wordt het conflict persoonlijker en verbreedt.

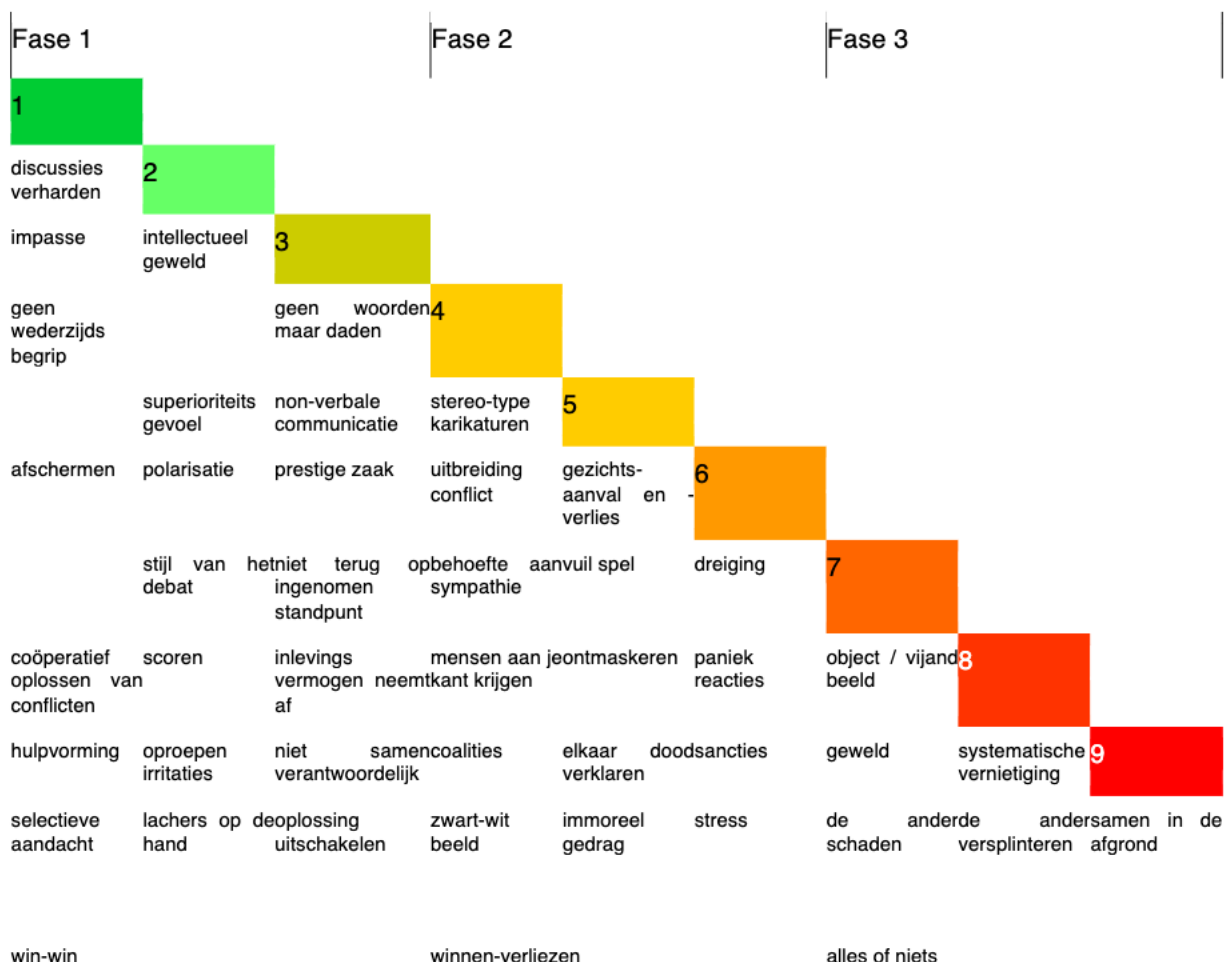


In de de strijdphase tenslotte hebben partijen veelal een conflict over de oplossing van het conflict.

Een belangrijk omslagpunt in de dynamiek van conflicten ziet Glasl In de emotionele fase. Ongeveer halfweg deze ontstaat, wat Glasl noemt, 'de vertrouwensbreuk'. Als gevolg van de heftigheid van de interactie breekt het vertrouwen in de ander. Maar ook het zelfvertrouwen staat onder druk. Betrokkene legt zodanig gedrag aan de dag dat haaks staat op diens eigen uitgangspunten, waarden en normen dat twijfel ontstaat of deze wel de persoon is waarvoor hij zichzelf hield. Waar de meeste mensen dit als desastreus zien, beschouwd hij dit als het moment bij uitstek om tot diepgaande verandering, transformatie te komen.

Deze mogelijkheid beschrijft hij uitgebreid in zijn boek Conflict, Conflict, Catharsis. (voor een samenvatting zie www.caleidoscoop.nu/kenniscentrum)

De escalatie is ook grafisch weer te geven met behulp van het volgende schema:



De escalatieladder bestaat uit negen treden (stappen) die samen aangeven hoe de escalatie van een conflict verloopt. De trap loopt van boven naar beneden en is als het ware een hellend vlak.



Iedere trede heeft een drempel. Deze drempel heeft de functie te voorkomen dat de botsende partijen op een lagere trede terechtkomen. Op iedere trede vertonen partijen bepaald gedrag, sterker nog: men verwacht dat gedrag ook van elkaar. Zolang partijen de grens van dat gedrag niet overschrijden, escaleert het conflict niet verder.

Voorbeeld: je accepteert het schelden en de persoonlijke aantijgingen van elkaar, maar het is niet de bedoeling dat een derde zich ermee gaat bemoeien.

Als één van de partijen toch een trede lager gaat, escaleert het conflict meestal direct. Terug gaan naar de vorige trede kan niet zonder de uitdrukkelijke en bewuste wil van beide partijen.

Iedere fase telt drie treden, waarin de escalatie zichtbaar wordt. Iedere fase heeft zijn eigen mogelijkheden om in te grijpen en om het conflict hanteerbaar te maken. Aanvankelijk door betrokkenen zelf. Bij verdere escalatie met hulp van buitenaf, van een deskundige derde of tenslotte door een arbiter of rechter.

De rationele fase.

Trede 1 Verharding

Trede 2 Debat en polemieken

Trede 3 Geen woorden maar daden

De eerste drie treden vormen samen de rationele fase. Het conflict is nog niet erg geëscaleerd. De partijen hebben in deze fase nog oog voor elkaars doelstellingen en oog voor de relatie. Het conflict wordt wel persoonlijk gemaakt, maar er is nog steeds een gezamenlijk resultaat te bereiken. De gesprekken verhardten zich, partijen gebruiken stevige taal en voeren argumenten aan om elkaar te overtuigen. Daar blijft het meestal niet bij. De gesprekken ontaarden in debatten. Ieder houdt vast aan het eigen gelijk. Het gemeenschappelijke belang komt meer en meer op de achtergrond. Vaak luistert men niet meer naar elkaar. In deze fase passen uitdrukkingen als "praten heeft toch geen zin", "wie niet horen wil, moet maar voelen". Er volgen acties om elkaar te schaden.

Door zelfcorrectie en hulp - bijvoorbeeld van collega's - is ombuigen van het conflict mogelijk. Met name de manager speelt in deze fase als interne conflictcoach een belangrijke rol. Als geen ombuiging en correctie op het gedrag plaatsvindt dan komt het 'sluimerende' conflict in een volgende fase.

De emotionele fase

Trede 4 Imago's en coalities:

Trede 5 Gezichtsverlies

Trede: 6 Dreigstrategieën

In deze fase van het conflict hebben de emoties de overhand. De beleving van partijen vervormt en bepaalt vervolgens het gedrag. Zelfcorrectie is moeilijk. Er wordt slecht naar elkaar geluisterd. Anderen raken betrokken bij het conflict. Soms om het gelijk te krijgen, maar ook voor hulp bij de oplossing. Partijen stoppen elkaar in hokjes. Ook wordt steun gezocht van anderen. Blokvorming is het gevolg. Scherpe meningsverschillen worden heftige belangentegenstellingen. Beide partijen zijn uit op gezichtsverlies van de ander. Angst, kwaadheid, verdriet krijgen de overhand. Er wordt bedreigd.



Vaak wordt de manager als interne conflictcoach pas in deze fase betrokken bij het conflict. Dat is laat, maar niet té laat. Het vereist conflictvaardigheid van de manager om het conflict te managen. In deze fase is er veel emotie, brullen en tranen. Het is de fase waarin correctie op het gedrag van de conflictpartijen aan de orde is.

De strijdfase

Trede 7 Beperkte vernietigingsacties

Trede 8 Vernietiging van de vijand

Trede 9 Samen de afgrond in.

De bereidheid van de conflictpartijen om te investeren in de relatie is in deze fase voorbij.

Doelstelling is: minimaliseren van het bestaansrecht van de ander, desnoods met vernietiging van jezelf. Alles is dus toegestaan, er zijn geen grenzen meer. Partijen raken verward in een bittere strijd, waarin feiten, belangen, emoties en logica compleet door elkaar heen lopen. Het is de fase die kan uitmonden in "samen de afgrond in". Alles wordt uit de kast gehaald om de vijand te vernietigen, zelfs als men ook het eigen belang hiermee schaadt.

Ontwikkelen op de competentie conflictvaardigheid bij partijen is in de strijdfase niet meer aan de orde. In deze fase staat de manager machteloos en is ook geen geaccepteerde partij meer voor de conflictpartners. Immers: in deze fase heeft de manager naast oplossing van het conflict ook een hoger organisatiebelang, bijvoorbeeld: hoe kom ik tot een oplossing zonder dat het al te veel gaat kosten? Het conflict is inmiddels zodanig geëscaleerd dat alleen ingrijpen van een met gezag beklede derde de conflictpartijen kan stoppen. Verwijzing naar een mediator ligt voor de hand. De mediator zal van de partijen 'eigenaarschap' van het conflict eisen om tot een oplossing te kunnen komen. Kortom, partijen moeten hun eigen aandeel in het conflict erkennen.

Naar mate de strijdfase vordert kan ook een mediator vermoedelijk geen vrede meer brengen en zal dit door een oordelende derde dienen te gebeuren. Door een rechter of een arbiter.

Glasl's escalatie model is uitermate geschikt als diagnostisch instrument, als middel om het bewustzijn bij partijen te verhogen over wat er gaande is, en als een educatief model. Het is ook een intrigerend theoretisch model van conflictprocessen, gericht op de uitdaging om opzettelijke onderwerpen te agenderen door werking van de krachtige escalatie mechanismen. Zo is het niet deterministisch, noch overmatig psychologiserend.

Gevolgtrekkingen

Op basis van door Glasl gepresenteerde theorieën zijn de volgende gevolgtrekkingen te maken.

Conflict blijkt bovenal een (zelf)sturingsvraagstuk. Naar mate betrokkenen zich bewust zijn van de dynamiek in conflicten kunnen zij, eventueel met hulp van een derde, gezamenlijk *andere* betekenis geven aan de verschillen die spelen en de manier waarop daarmee om te gaan.

Conflictvaardigheid is meer dan alleen vaardigheden, 'trucs', het gaat om bewustzijn van eigen gedrag en de drijfveren daarachter. Een belangrijk aspect daarin is de



meningsvorming, die het gevolg is van waarnemingen en betekenisgeving (Bohm, 1996).

Daarbij speelt de vraag naar de geschiedenis van betrokkenen (welke ervaring hebben zij, wat hebben zij geleerd, welk repertoire hebben zij ontwikkeld) ten opzichte van conflicten een belangrijke rol.

Het is de geschiedenis die bepaalt op basis van ervaring en wat geleerd is, hoe wordt waargenomen, wat voor waar wordt genomen.

Door en in conflictsituaties wordt men meer nog dan in andere situaties onder spanning gebracht waardoor dikwijls een beroep wordt gedaan op vaste patronen en is er vaak geen ruimte voor reflectie.

Om die reden kan worden gesteld dat juist conflictsituaties een goede, maar tegelijkertijd ingewikkelde, mogelijkheid zijn om te leren. Daarvoor is meer nodig dan de trucs.

Glasl biedt in de verschillende boeken daarvoor meerdere instrumenten en aanpakken die consistent aansluiten op de door hem gepresenteerde en vanuit de Antroposofie geïnspireerde mens- en maatschappijvisie.

Het biedt derhalve aangrijpingspunten om wat *anders* te kunnen met conflict!

Geraadpleegde literatuur:

Bohm, David (1996), *on dialogue*. New York: Routledge

Dongen van, H.J., W.A.M. de Laat en A.J.J.A. Maas (1996), *Een kwestie van verschil, conflictmanagement en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.

Dreu de, Carsten K.W. (2005), *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Dreu de, Carsten en Evert van de Vliert (1997), *Using conflict in organizations*. London: Sage.

Glasl, F (1997), *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Glasl, F (2001), *Help! Conflicten: heb ik een conflict, of heeft het conflict mij?* Zeist: Christofoor.

Glasl, F (2007), *Conflict, crisis, catharsis. de transformatie van de dubbelganger*. Zeist: Christofoor

Jaffee, D (2000), *Organisation theory: Tension and change*. New York: McGraw Hill