



■ Maurits Jan Vink

Als je het aandurft, is er een wereld te winnen

Conflicten en escalatie

Regelmatig begeleid ik workshops voor conflicten en tegenstellingen. Tijdens die workshops zeggen veel mensen van zichzelf dat ze bijna nooit conflicten hebben. Maar na een korte introductie over gedoe en conflicten blijkt bijna iedereen ervaring te hebben met tegenstellingen. Een kwestie van framing en definitie. We zien onszelf niet graag als iemand die bij conflicten betrokken is. En dat is jammer, want dat maakt het lastiger om te bepalen hoe we kunnen handelen in situaties waarin de spanning oploopt.

“When individuals interact with each other, we can expect some form of conflict.” Dit is de eerste zin van de inleiding van het *Handbook of Conflict Management Research* (2014).

Overall waar mensen moeten samenwerken, is het waarschijnlijk dat er conflicten ontstaan (Rispen, 2014). Conflicten vormen dus een inherent onderdeel van samenwerken binnen en tussen organisaties. Het vraagt een andere blik en een ander bewustzijn om ze ook als zodanig te hanteren. Vaak geven conflicten het gevoel dat je er zo snel mogelijk vanaf wilt. Ze worden gelabeld als iets wat eigenlijk niet zo hoort te zijn en eigenlijk niet oké is. Een andere focus helpt om het niet te vermijden gevoel van ongemak te benutten als aanleiding om eens goed te kijken naar wat er gebeurt. Daarmee bepaalt je gevoel niet je reactie, maar is het meer een antenne die je helpt om vanuit verschillende perspectieven te kijken.

Conflict of escalatie?

Laten we eerst een aantal begrippen definiëren. Want conflicten ontstaan soms ook over misinterpretaties of miscommunicatie. Een eerste ijkpunt is de definitie van Prein (2013). Hij stelt dat er sprake is van een conflict wanneer twee of meer partijen doelen nastreven, belangen hebben of waarden voorstaan die niet met elkaar te verenigen zijn. De Dreu & Gelfand (2008) zien een conflict als een proces dat begint wanneer een individu of groep zich bewust wordt van verschillen en tegenstellingen tussen zichzelf en een ander. Deze bewustwording heeft betrekking op belangen, middelen, waarden of gebruiken die zij belangrijk vinden. Als partijen zich bewust zijn dat de ander hen dwarsboomt bij het realiseren van hun doelen, ontstaan vanzelf over en weer vijandige gevoelens die aanzetten tot negatieve actie.

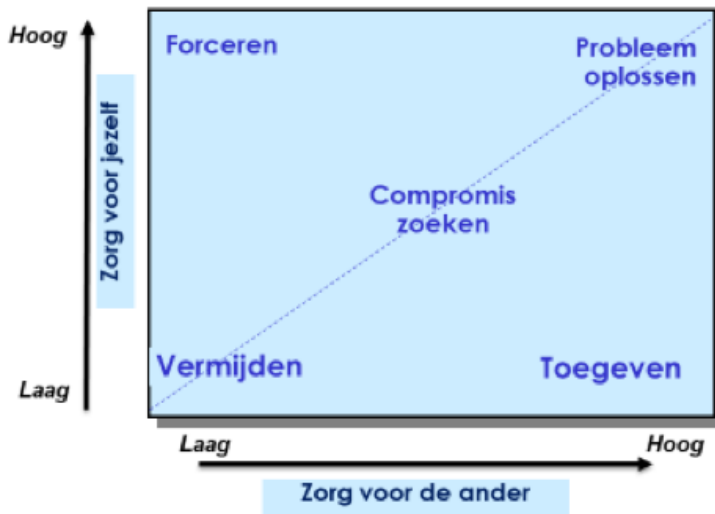
Wanneer je een conflict ziet als een *state of mind* waarin het uiteenlopen van belangen wordt onderkend (Pruitt, 2008), is escalatie

de wijze waarop er met een conflict wordt omgegaan. Dit onderscheid tussen conflicten en escalatie kleurt de betekenis van het woord conflict en helpt de zwaarte te verminderen. De deelnemers aan de eerdergenoemde workshops hadden impliciet een definitie waarin verbaal of fysiek geweld de toon bepalen. In de verduidelijking van Pruitt, gaat dat meer over de escalatie dan over het conflict zelf.

Het conflict hanteerbaar maken

Als we in staat zijn uit de (re)actie te blijven en het conflict redelijk neutraal kunnen waarnemen, zijn er verschillende manieren, rollen en stijlen om het conflict hanteerbaar te maken. Sinds de jaren zestig zijn hierover er talloze publicaties verschenen. Veel ervan zijn gebaseerd op het Managerial Grid-model van Blake en Mouton (1960). Een veelgebruikt model dat hierop voortbouwt, is het Thomas-Kilmannmodel (1974). Dit model (zie figuur 1) kent twee dimensies: de zorg voor zichzelf en de zorg voor (het belang van) de ander. Gecombineerd geeft dit model vijf stijlen van omgaan met conflicten:

1. Streven naar eigenbelang, ook als dat ten koste van de belangen van anderen gaat (Doordrukken).
2. Begrip voor de moeilijkheden en belangen van de ander, vaak in combinatie met behoefte aan harmonie (Toegeven).
3. De neiging om conflicten te ontkennen, vergoelijken of bagatelliseren (Vermijden).
4. De neiging om te zoeken naar compromissen waarbij iedereen wat inlevert (Compromis zoeken).
5. Maximale aandacht voor de eigen positie en belangen combineren met maximale aandacht voor de belangen van de anderen. Deze stijl vraagt flexibiliteit in het hanteren van de procedure en standvastigheid met betrekking tot de inhoud (Creatief probleem oplossen).



Figuur 1. Model van Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann

Het model van Thomas-Kilmann laat vooral zien dat er verschillende manieren zijn om met conflicten om te gaan. Dat kan het gevoel geven dat je zelden conflicten hebt. Of het zegt misschien dat je vaak geneigd bent om toe te geven of door te drukken.

Escalatie ligt op de loer

De praktijk leert dat veel conflicten niet worden opgelost maar blijven bestaan totdat ze escaleren. Escalatie valt vaak niet te vermijden. En dat is niet altijd verkeerd. Bijvoorbeeld wanneer escalatie helpt helderheid te scheppen over het belang van onderwerpen. Toch heeft escalatie meestal vooral negatieve gevolgen. Ze verdringen probleemoplossend gedrag door het aanmoedigen van strategisch denken en het ontwikkelen van vijandigheid tegenover het belang van andere partijen. Creatief denken vanuit de belangen van alle partijen wordt beperkt. Een oude indeling van Buss (1961)

rond soorten agressie geeft een beeld hoe escalatie eruit kan zien (zie tabel 1).

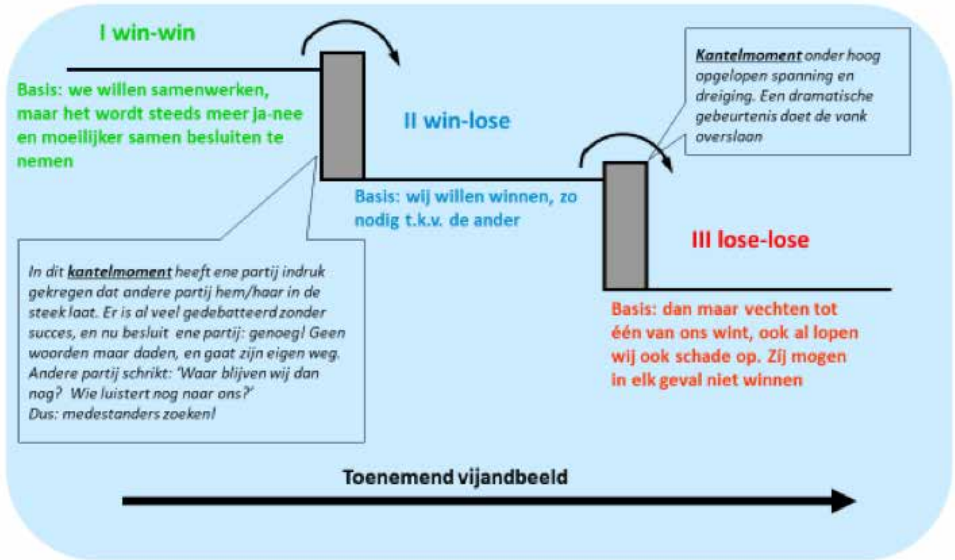
De meest voorkomende vormen van escalatie binnen organisatie zijn passief en indirect en kunnen zich ontwikkelen tot andere vormen.

Van kwaad tot erger

Stappen in een escalatie bestaan doorgaans uit een serie aanvallen en tegenaanvallen of verdediging. Tegenaanvallen worden verklaard als uitdrukking van boosheid of om verder hinder van de ander af te wenden. Ook worden ze verklaard als manier om de andere partij duidelijk te maken dat men niet zwak is, om gerechtigheid te creëren of sociale normen te onderstrepen (Pruitt, 2008). Het model van Friedrich Glasl (1999) is een bekend en veelgebruikt model dat de escalatie van tegenstellingen in drie hoofdfasen beschrijft. Per hoofdfase worden drie subfasen onderscheiden (zie figuur 2).

Tabel 1. Voorbeelden van 8 types escalatie in organisaties (naar: Neuman & Baron, 1997)

		Direct	Indirect
Fysiek	Actief	Geweld, aanval Obscene gebaren Onvriendelijk, koud gedrag	Diefstal Sabotage Opmaken of verbergen middelen
	Passief	Opgeven Chronisch te laat komen Werkonderbreking, Stiptheidsacties Medewerkers buitensluiten	Vertragen van werk om iemand slecht over te laten komen Nalaten om iemands welzijn te beschermen
Verbaal	Actief	Dreigen, beschuldigen, beledigen Schreeuwen Sarcasme Vijandig commentaar Negatieve beoordeling	Iemand voor de rechtbank dagen Klachten Achter iemands rug om praten Kwaadspreken, bezwarende informatie verspreiden Naar de pers lekken
	Passief	Niet reageren op telefoontjes of e-mail Iemand de <i>silent treatment</i> geven Negeren Iemands verzoek weigeren	Informatie achterhouden Niet tijdig melden van dreigende schade Nalaten om mensen te beschermen



Figuur 2. Conflictescalatie en kantelmomenten

In de eerste hoofdfase hebben partijen in principe als doel om een gezamenlijke of win-winoplossing te vinden. De partijen willen samenwerken maar merken dat dat moeilijker wordt. Wanneer de spanning zich verder ontwikkelt, kunnen ze het geloof kwijtraken dat ze de andere partij met argumenten kunnen overtuigen om tot een gezamenlijk verhaal te komen.

In het tweede stadium verschuift de aandacht naar win-verlies. Het conflict beperkt zich niet meer tot het oorspronkelijke meningsverschil, ook de persoon van de ander wordt onderwerp van het conflict. Partijen willen winnen, zo nodig ten koste van de ander. De afstand tussen de partijen groeit en een van de partijen besluit dat het tijd is om het niet meer bij praten alleen te laten. Het conflict breidt zich uit naar de omgeving en er worden medestanders geworven. In dit stadium helpt het al snel niet meer om een of meer leden van partijen een rol te geven als procesbegeleider. Acties worden gezien vanuit het perspectief van de gepercipieerde escalatie.

In het derde stadium verschuift het perspectief naar verlies-verlies. In het perspectief van partijen ontstaat de gedachte dat beiden gaan verliezen. Ze zullen er alles aan doen om ervoor te zorgen dat de ander meer verliest dan zichzelf. Dit betekent bijvoorbeeld dat een partij begrijpt dat zij onvermijdelijk schade oploopt, maar dat zij er nog wel voor wil zorgen dat de ander veel meer schade oploopt.

Kort of lang lontje?

Tijdelijke aspecten kunnen van invloed zijn op het ontstaan of de ontwikkeling van een escalatie. Denk aan stress, vermoeidheid, mentale overbelasting of recente ervaringen. Zo kan boosheid of irritatie uit een voorafgaande gebeurtenis de drempel naar vergelding verlagen. Dit wordt ook wel *displaced aggression* genoemd. Het tegenovergestelde

zie je eveneens: plezierige ervaringen kunnen de kans op vergelding verkleinen. Daarnaast kunnen andere verschillen tussen mensen invloed hebben op de kans op escalatie. Zo worden behoefte aan sociale bevestiging en behoefte aan empathie met anderen gezien als persoonlijkheidstrekken die de kans op escalatie verkleinen. Positieve banden tussen leden van partijen kunnen de kans op en de mate van escalatie beperken. Hierbij gaat het om vriendschappelijke relaties. Ook de omgeving kan invloed uitoefenen op het conflict en op de mate van escalatie. Dit is een veelal onderschatte bron van matiging van conflicten.

Het is de uitdaging om conflicten te leren zien als integraal onderdeel van samenwerking

Actie of reactie?

Gevoelens van wraak of vergelding zijn waarschijnlijker als de aanvaller zich zelf niet verantwoordelijk acht voor de eerdere acties. Hierbij vergeten we vaak dat de actor mogelijk reageert op zaken uit het verleden. De actor kan zelf het idee hebben dat hij niet ageert maar reageert. Dit verlaagt de drempel voor tegenaanvallen. Door deze misattributie kan een escalatie ontstaan waarin partijen acties en reacties als verschillend zien. Hierdoor kunnen beide partijen hun acties voor zichzelf rechtvaardigen als reacties. Zij zien zichzelf dan niet als actor maar slechts als degene die reageert en niet anders kan. Dit patroon versterkt de escalatie. Vergelding of reactie is ook waarschijnlijker wanneer de ander gezien wordt als iemand die regels of wetten overtreedt of beloftes niet nakomt.

De angel eruit

Afhankelijk van de fase waarin de escalatie zich bevindt, kun je een aantal interventies

inzetten om escalaties aan te pakken. In de eerste hoofdfase van Glasl helpt het om een aanpak te kiezen die gericht is op het structureren van het conflictproces. Dan kan het helpen de procesverantwoordelijkheid expliciet te benoemen en te beleggen bij een lid van een van de partijen. Ook kan het helpen om gezamenlijk te reflecteren op het proces en te leren van de onderlinge dynamiek en interactie.

Zorg dat conflicten je organisatie verder helpen door helderheid te creëren over belangrijke zaken

In de tweede hoofdfase van Glasl is het onvermijdelijk om een neutrale derde in te schakelen. Acties van een van beide partijen worden door de ander gezien als onderdeel van een strategie om te winnen ten koste van hem of haar. Dit wantrouwen kan ook ontstaan als de ander iemand als begeleider wil inschakelen die als niet neutraal wordt gepercipieerd. Om weer tot elkaar te komen, is het daarom onvermijdelijk om gezamenlijk een neutrale derde in te schakelen. De omgeving kan dit ook opleggen. Gebeurt dit niet en wordt de dynamiek in dit stadium niet gekeerd, dan wordt het voor de deelnemers en de begeleiding bijna onmogelijk nog samen verder te komen.

Ervoor zorgen dat de escalatie stopt, is in de derde fase het eerste wat moet gebeuren. Hier is vaak een eenzijdige ingreep van een derde partij nodig. Denk hierbij aan een scheidsrecht, een rechter of het topmanagement (als dat geen partij is in het conflict). Vervolgens kun je hierbij arbitrage of bindend advies inschakelen om te bepalen wat de oplossing van het geschil is en hoe

deze oplossing moet worden gerealiseerd. Onderdeel daarvan kan zijn dat partijen begeleid moeten worden om te onderzoeken of en hoe er weer een werkbare verhouding kan ontstaan. Voor dit laatste wordt vaak een beroep gedaan op mediation.

In organisaties is veelal sprake van relaties die buiten het conflict voor de organisatie van belang zijn. Dat brengt met zich mee dat het besluiten over de inhoud van het conflict hoogstens leidt tot oplossing van het inhoudelijke dispuut dat heeft geleid tot de escalatie. Het leidt zelden tot herstel van verhoudingen en tot het hervinden van een werkbare samenwerking. Daarmee resulteert deze aanpak uiteindelijk ook veelal in het vertrek van een of meer betrokkenen. Dit is te verklaren uit het niet of onvoldoende investeren van tijd en energie in het herverbinden van verhoudingen of het zoeken naar voorwaarden voor het weer werkbaar maken van samenwerkingsrelaties. Voor dit laatste is het betrekken van een onafhankelijke buitenstaander een essentiële voorwaarde.

Waarom het toch vaak niet lukt

Het model van Glasl geeft een referentiekader om te onderzoeken of de voorgenomen of uitgevoerde interventies aansluiten bij de mate van escalatie. Waar het in de praktijk fout gaat, is dat mensen vaak de neiging hebben te lichte interventies te kiezen. Anders gezegd, mensen kiezen vaak interventies die passen in een minder geëscaleerde situatie. Dit is te verklaren uit de onbekendheid met constructief hanteren van conflicten. De meesten van ons hebben niet van huis uit meegekregen dat conflicten erbij horen, maar dat we de vuile was niet buiten mogen hangen. Ik hoor vaak de opvatting dat het toch niet zo moeilijk moet zijn omdat iedereen uiteindelijk voor hetzelfde doel werkt: de patiënt centraal, de energietransitie of de klant op één. Dit overschat de werking van

organisatiestrategie, organisatiedoelen en -belangen en onderschat de impact van conflictdynamiek op samenwerking, motivatie en gevoelde erkenning.

Vanuit het escalatiemodel van Glasl bezien, blijkt dat situaties vaak verder geëscaleerd zijn dan vanuit de gekozen interventies de onderliggende aanname is. Dit helpt om te begrijpen waarom interventies vaak niet leiden tot verbetering van de verhoudingen of oplossing van het conflict. Maar er is nog iets waardoor het vaak niet werkt: de misvatting dat we er toch 'met elkaar uit moeten kunnen komen'. Dit wordt vanuit het model van Glasl ontkracht. Wanneer je dat zou herformuleren, zou je kunnen zeggen dat goedbedoelende mensen met de juiste interventies kunnen worden geholpen om zich te herverbinden met andersdenkenden. Tenzij het conflict ver is geëscaleerd. Anders moet eerst de escalatie gestopt voordat je kunt onderzoeken of herstel van werkbare samenwerking nog wenselijk en mogelijk is. Zo niet, dan rest soms slechts het scheiden der wegen. Al kun je dat ook vormgeven op een manier waarbij de schade beperkt wordt.

Conflicten horen erbij

Wellicht helpt het om bij conflicten en escalaties te beseffen dat mensen geen conflicten krijgen over zaken die ze niet belangrijk vinden of die hen niet raken (Kor, 2011). Conflicten zijn signalen dat het over iets belangrijks gaat. Soms zijn ze nodig om dingen helder te krijgen of om een doorbraak te bewerkstelligen. Problemen ontstaan veelal in de wijze waarop mensen met conflicten omgaan. Dan wordt het spannend. En daar is een wereld te winnen. Dit vraagt de bereidheid te accepteren dat conflicten erbij horen, zodat je ervoor openstaat om te leren over de wijze waarop conflicten kunnen escaleren. Wanneer je daartoe in staat bent, ontstaat ruimte om de (leer-) kansen voor individuen en organisaties

te zien en te benutten. Dan moet je bereid zijn en het vermogen hebben om conflicten als belangentegenstellingen te zien en het lef hebben om conflicten aan te gaan. Dan kun je conflicten positief beïnvloeden met zorg voor de ander. Niet eenvoudig, maar laat zien dat je de ander zeer serieus neemt. Irritaties en conflicten onder ogen zien en condities creëren waaronder de essentie van de irritatie serieus kan worden genomen zonder dat dat ten koste van anderen gaat, is misschien wel de beste vorm van liefdevol managen of van pijnlijk eerlijke relaties (Vink, 2012).

Het is de uitdaging om conflicten te leren zien als integraal onderdeel van samenwerking en te zorgen dat conflicten je organisatie verder helpen door het creëren van helderheid over belangrijke zaken. Constructief omgaan met conflicten is ook de ultieme uitdaging voor teams en leidinggevend in hun ontwikkeling naar het dragen naar meer verantwoordelijkheid en een groeiende zelfstandigheid. ■

Referenties

- Ayoko, O.B., Ashkanasy, N.M. & Jehn, K.A. (2014). *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. In De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J., *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict. A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press Ltd.
- Kor, R. (2011). *Managen = Gewoon*

Doen. Praktische ideeën voor de chef, manager, akela, teamleider, baas en projectmanager. Deventer: Vakmedianet Management.

- Pruitt, E.G. (2008). Conflict Escalation in Organizations. In De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J., *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Prein, H. (2013). Conflicten. In Brenninkmeijer, A., Bonenkamp, D., Oyen, K. van., & Prein, H., *Handboek Mediation*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Rispens, S. (2014). Beneficial and detrimental effects of conflict. In Ayoko, O.B., Ashkanasy, N.M. & Jehn, K.A., *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Tuxedo.
- Vink, M.J. (2012). De waarde van lichte irritaties bij veranderprocessen. In Witte, M.C. de, Jonker, J. en Vink, M.J., *Essenties van Verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Amsterdam: Boom Uitgevers.



Maurits Jan Vink werkt als MfN-mediator en organisatieadviseur bij Twynstra Gudde. Hij begeleidt managementteams, directies, raden van bestuur en ondernemingsraden bij conflicten vanaf het ontstaan van samenwerkingsproblemen tot situaties waarin conflicten tussen partijen geëscaleerd zijn. Naast zijn werk als mediator geeft hij les over spanning en conflict, onder meer bij Sioo, ADR Instituut en AOG School of Management.