

Schuld erkennen de-escaleert

De escalatieladder van Glasl beschrijft hoe een conflict zich ontwikkelt en escaleert. Als conflicterende partijen de escalatieladder betreden dreigen ze elkaar mee te sleuren in een onomkeerbare escalatie, die moeilijk te stoppen is. In dit artikel wordt verkend hoe schuld erkennen de-escaleert en partijen in staat stelt terug te keren naar onderhandelingen.

Door Henk Strating

Op 10 en 11 juni 2015 gaf de Oostenrijkse hoogleraar Friedrich Glasl in Amsterdam een *masterclass* over conflictantering. Een mooie kans om rechtstreeks kennis te maken met de man die decennialang betrokken was bij veel van de grote conflicten ter wereld. Van Noord-Ierland tot Kosovo en van Zuid-Afrika tot Oekraïne. De 73-jarige politicoloog en antroposoof Glasl werkte voor UNESCO en voor het Nederlandse instituut voor organisatieontwikkeling NPI. Hij woont nu in Salzburg, waar hij aan de universiteit verbonden is.

Escalatieladder

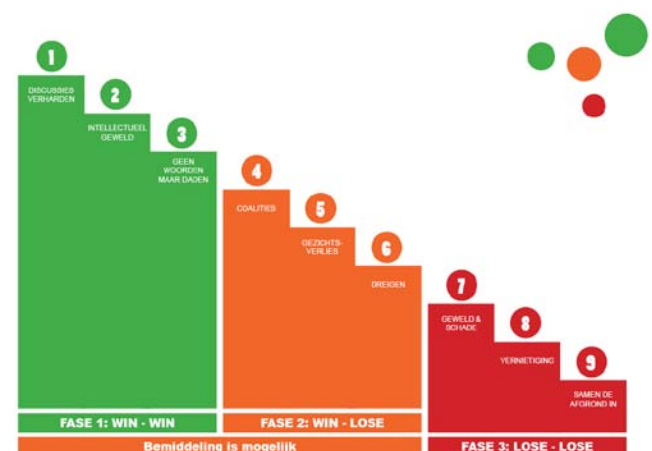
De escalatieladder van Glasl (of escalatieladder, zoals hij het zelf noemt) is volgens de bondige beschrijving op Wikipedia een model dat de stappen beschrijft waarin een conflict zich ontwikkelt en laat zien waar de betrokken partijen zich bevinden in een conflict. Het model wordt gebruikt bij conflictbemiddeling, crisisbestrijding en in de hulpverlening. De escalatieladder maakt het verloop van een conflict, de dynamiek, zichtbaar.

Het gaat in het door Glasl ontwikkelde fasenmodel niet om het met elkaar opgaan van de escalatieladder, maar om het afdalen.¹ Elke trede brengt de conflicterende partijen dichterbij de afgrond waar ze zich samen in zullen storten als ze de escalatie van het conflict niet doorbreken. Alle partijen zeggen doorgaans dat ze verdere escalatie graag willen voorkomen, maar tegelijkertijd dalen ze de escalatieladder verder af. Dat doen ze bewust, meent Glasl. Ze beantwoorden escalatie door de andere partij vrijwel altijd met verdere escalatie, zetten daarmee bewust de stap naar de volgende trede en realiseren zich terdege dat het conflict daardoor verder escaleert.

Om dat te begrijpen is inzicht nodig in het ontstaan van een conflict. Glasl legt dat eenvoudig, maar haarscherp uit. Voor onderhandelingen zijn twee dingen nodig: de aanwezigheid van twee of meer partijen en een tegenstelling (tegengesteld idee, opvatting, belang). Niemand kan met zichzelf onderhandelen en als er geen tegenstelling is, is er geen reden om te

onderhandelen. Precies hetzelfde geldt voor een conflict. Er zijn twee of meer partijen voor nodig en een tegenstelling. De scheidslijn tussen onderhandeling en conflict is dun. Een onderhandeling overbrugt de tegenstelling(en) en leidt tot overeenstemming of slaagt daar niet in en leidt tot een conflict. Of tot een impasse die weer de opmaat is voor overeenstemming of conflict.

De dunne scheidslijn tussen onderhandeling en conflict blijkt ook uit de geschiedenis. De eerste (door Tacitus) beschreven onderhandelingen op Nederlandse bodem (tussen de Romeinen en de Batavieren in de huidige Betuwe) werden in het jaar 71 gevoerd aan weerszijden van een brug die in het midden was opgebroken. Zo werd voorkomen dat de onderhandelende partijen elkaar te lijf zouden gaan wanneer de onderhandelingen ontaardden in een conflict! Deze manier van onderhandelen was tot in de zeventiende eeuw in Europa normaal en bleef tot in het begin van de negentiende eeuw voorkomen.²



Figuur 1 De escalatieladder van Glasl

De fasen van de escalatieladder

In de eerste fase van het conflict, de rationele fase, wordt er nog gezocht naar win-winoplossingen. Maar de gesprekken beginnen te verharderen, er vallen harde woorden en argumenten

dienen niet meer om tot elkaar te komen maar om de ander te overtuigen en de loef af te steken. Gesprekken worden debatten op het scherp van de snede. Partijen staan op hun standpunt en blijven bij hun eigen gelijk. Het gemeenschappelijke belang raakt uit beeld. Partijen luisteren niet meer naar elkaar.

In de tweede fase, de emotionele fase, gaat het over winnen of verliezen. Partijen maken steeds meer zwart-witstereotypen van elkaar, het conflict polariseert en breidt zich uit. Partijen verzamelen medestanders voor hun standpunt. Het vertrouwen in elkaar raakt geleidelijk aan volledig zoek. De loopgraven worden betrokken, partijen stellen harde eisen aan elkaar en beginnen te dreigen. Men begint de ander te beschadigen. In de derde fase, de vechtfase, verliest de een of de ander of verliezen beiden. Het is oorlog. De waarheid doet er niet meer veel toe. Rechtvaardigheid ook niet. De redelijkheid is volledig zoek. Alle middelen zijn toegestaan om de ander uit te schakelen.

De opeenvolgende fasen zullen tijdens een voortdurend conflict onvermijdelijk in elkaar overgaan. In de eerste fase zijn de conflicterende partijen nog met elkaar in gesprek gericht op

belangrijkste drijfveer voor partijen om twee externe verken- ners in te schakelen. Toen die de oplossingsrichting hadden gevonden, verzuchtte een van de partijen: 'De verken- ners lieten ons oplossingen zien waarvan we dachten dat die voor de andere partij niet bespreekbaar waren'. Het conflict had hen blind gemaakt voor de mogelijkheden om het op te lossen. Dat is volgens Glasl kenmerkend voor partijen die de escalatietrap afdalen. Die escalatie moet op de een of andere manier doorbroken worden. Maar hoe en door wie?

Schuld erkennen

Hoe kunnen conflicterende partijen het afdalen van de escalatietrap stoppen, de-escaleren en terugkeren naar onderhandelingen? Die vraag stelde ik aan professor Glasl tijdens de masterclass. Hij vertelde me over een arbeidsconflict in Oostenrijk aan het begin van deze eeuw, waarover vrijwel niet is gepubliceerd. De werknemers in het openbaar vervoer hadden het werk neergelegd. De situatie leek uitzichtloos. Beide partijen, werkgever en (door vakbonden vertegenwoor- digde) werknemers daalden de escalatietrap trede voor trede af. Het conflict verhardde, langdurige stakingen dreigden het land

Het is oorlog. De waarheid doet er niet meer veel toe

het vinden van een oplossing. Maar naarmate die uitblijft verharden de gesprekken, waarin de partijen eisen dat de andere partij(en) de eerste stap naar een oplossing zetten. Omdat alle partijen die eis aan elkaar stellen blijft de oplossing uit en is de overgang naar de tweede fase onvermijdelijk. In de tweede fase voelen de conflicterende partijen geen gezamenlijke verantwoordelijkheid meer voor het vinden van een oplossing. Het gaat in deze fase om winnen of verliezen en om de schuld van het conflict bij de ander te leggen. Het zwartepieten begint en ontaardt in elkaar beschuldigen en beschadigen. En let wel: alle partijen menen doorgaans oprecht het gelijk volkomen aan hun kant te hebben!

In de derde en laatste fase is in de ogen van de conflicterende partijen alles geoorloofd dat de andere zwart maakt en schade toebrengt. Zodra alle partijen deze fase bereikt hebben is het gevolg van het conflict vrijwel onvermijdelijk: partijen storten samen in de afgrond.

De vraag is hoe deze escalatie kan worden voorkomen. Hoe kan worden voorkomen dat conflicterende partijen de derde fase van de escalatietrap betreden en er geen weg meer terug is?

In 2010 beschreef ik in het *Tijdschrift Conflictantering* hoe de escalatietrap van Glasl werkte tijdens de eerste grote staking in de schoonmaaksector, waarbij ik voor de conflicterende partijen, werkgevers en vakbonden, oplossingen verkende.³ Angst om het conflict uiteindelijk te verliezen leek toen de

te ontwrichten en brachten zeer hoge kosten met zich mee. Dat leidde ertoe dat de werkgever, onder druk van de overheid, Glasl inschakelde. De vraag aan hem was simpel: wat kunnen we doen om het conflict te beëindigen, te de-escaleren en terug te keren naar de onderhandelingstafel? Het spreekt voor zich dat volledig toegeven aan de eisen van de vakbonden om tal van redenen (kosten, prestige, toekomstige verwachtingen) geen optie was. Professor Glasl zag maar één mogelijkheid: schuld erkennen. Samen met de werkgever ging hij nauwgezet na op welke momenten welke fouten in het onderhandelings- proces en het daarop volgende conflict door de werkgever waren gemaakt. De grootste fouten werden nauwkeurig in kaart gebracht en geanalyseerd. Wat was er fout gegaan en waarom? Waarom had de werkgever gehandeld zoals hij had gehandeld? Had de werkgever anders kunnen handelen? Natuurlijk vertoonde het handelen van de werkgever een nauwe relatie met dat van de vakbonden. Ook die hadden fouten gemaakt die tot de huidige conflictsituatie hadden geleid. Maar dat was nu niet relevant. Het ging Glasl erom dat de werkgever, die de escalatie wilde stoppen, zijn eigen aandeel in het geëscaleerde conflict specifiek en helder onder ogen zag. Toen dat was gelukt luidde zijn advies: erken schuld. Schuld aan het niet-slagen van de onderhandelingen, aan het ontstaan van het conflict en aan het escaleren daarvan. Erken dat onvoorwaardelijk en zonder enige verwijzing naar de schuld van de vakbonden voor de ontstane situatie. En erken dat in

het openbaar, zodat niet alleen de vakbonden, maar iedereen er kennis van kan nemen. De werkgever volgde het advies van Glasl op en erkende in het openbaar, via radio, televisie en kranten, schuld. Het gevolg liet niet lang op zich wachten. Vakbonden verklaarden zich bereid om weer aan de onderhandelingstafel plaats te nemen. De hervatte onderhandelingen leidden – met begeleiding van Glasl – uiteindelijk tot overeenstemming.

Schuld erkennen of belijden is een belangrijk onderdeel van de christelijke (rooms-katholieke en protestantse) religie. Het betekent de erkenning van iets dat men niet had moeten doen. Op het belijden van schuld volgt vergeving. Oud RPF-senator Schuurman wijst er in zijn blog, aan de hand van de Duitse theoloog en filosoof Dietrich Bonhoeffer, subtiel op dat schuld belijden niet wordt gedaan om vergeving af te dwingen, maar juist in de wetenschap dat er vergeving is.⁴ Met andere woorden: schuld belijden leidt in de christelijke traditie niet tot vergeving, maar – andersom – vergeving leidt tot schuld erkennen en belijden. Dat lijkt mij ook de essentie van schuld erkennen in een conflict. Als een partij dat doet om de andere

blijven trekken. Wie met touwtrekken stopt verliest immers, is de gangbare gedachte. Maar zodra een van beide partijen niet langer meedoet aan het touwtrekken en de eigen schuld aan het ontstane conflict erkent, kan de andere partij niet langer blijven touwtrekken. Voor touwtrekken zijn twee partijen nodig, dat kun je niet alleen.

Werking in de praktijk

Het kost weinig moeite om praktijksituaties te bedenken waarin schuld erkennen voor de conflicterende partijen een mogelijke optie was, die echter – in deze voorbeelden – niet werd gebruikt. Ik denk bijvoorbeeld aan minister voor Rijksdienst Blok. Nadat er vanwege het bezuinigingsbeleid van het kabinet ruim vier (!) jaar lang geen cao voor rijksambtenaren was afgesloten stelde hij de vakbonden publiekelijk verantwoordelijk voor het uitblijven van overeenstemming in plaats van – namens het kabinet – schuld te erkennen aan de ontstane situatie. En ik kan de felle publieke discussies en daaruit voortvloeiende maatschappelijke onrust noemen naar aanleiding van de dood van Mitch Henriquez tijdens het

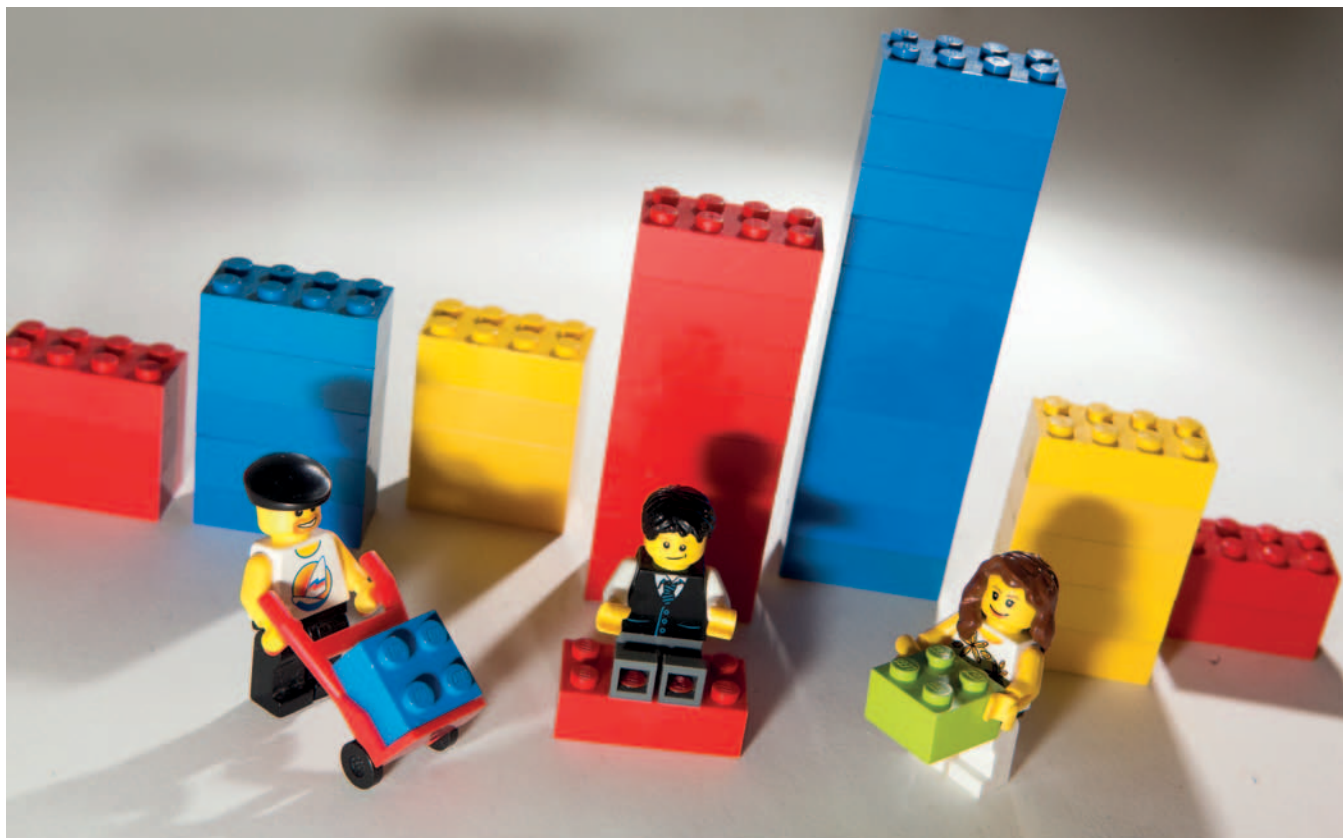
Schuld erkennen moet van ieder eigenbelang zijn ontdaan

partij(en) aan te zetten tot tegenprestaties of vergevingsgezindheid neigt het naar manipulatie en zal het waarschijnlijk geen positief gevolg hebben. Alleen als het een oprechte erkenning is van de eigen schuld aan het conflict, die wordt uitgesproken zonder enige verplichting voor de andere partij(en) kan het escalatie doorbreken.

Er zijn volgens Glasl ten minste twee partijen nodig om een conflict te beginnen. Maar er is slechts één partij nodig om de escalatie van een conflict tussen twee partijen te stoppen. Dát is wat er gebeurt als een partij schuld erkent over het eigen aandeel in het conflict. De omvang van dat aandeel is daarbij niet van belang. Al is dat bij wijze van spreken maar vijf procent, dan is die partij nog voor honderd procent schuldig aan die vijf procent. Door die schuld te erkennen, oprecht, specifiek en onvoorwaardelijk, wordt het gezamenlijk verder afdalen van de escalatietrapp gestopt. Dat geeft ruimte en energie voor een tegengestelde beweging, de-escalatie en terugkeer naar onderhandelingen. De partij die schuld erkent verschaft zichzelf daarmee de mogelijkheid weer aan de onderhandelingstafel plaats te nemen. Of en wanneer de andere partij(en) zich daarbij voegen is en blijft hun eigen verantwoordelijkheid. Maar de escalatietrapp, waarop conflicterende partijen elkaar meesleuren, is doorbroken. Het is waarschijnlijk een kwestie van tijd wanneer de andere partij volgt. Ik gebruik voor partijen die in onderhandelingen met elkaar in conflict raken het beeld van touwtrekken. Zolang beide partijen aan het touw trekken zullen beide partijen

politieoptreden in Den Haag eerder dit jaar. Henriquez was tijdens een festival aangehouden en daarbij zodanig vastgehouden dat hij door verstikking om het leven kwam. In dit voorbeeld had de politie schuld kunnen erkennen, maar deed het niet.

Het is moeilijker om voorbeelden te noemen van conflicten waarbij een van de conflicterende partijen wél schuld erkende. De Australische filosoof Roman Krznaric noemt in zijn boek *Empathie* een aantal voorbeelden waarin partijen na een vreselijk conflict tot een zekere vorm van verzoening zijn gekomen.⁵ Hij noemt de Noord-Ierse kwestie, de Zuid-Afrikaanse waarheidscommissie en Rwanda na de genocide. Verzoening vereist in deze voorbeelden volgens Krznaric in de eerste plaats empathie. Dat definieert hij als 'je verplaatsen in de ander (...) en je in je handelen daardoor te laten leiden'. 'Even kijken door de ogen van de ander', zei de Amerikaanse essayist-filosoof Henry David Thoreau, die Krznaric in zijn boek aanhaalt. Dat kan leiden tot schulderkenning. Door je af te vragen wat je, gezien door de ogen van de ander, fout hebt gedaan of beter niet of anders had kunnen doen. En daar vervolgens naar te handelen door dat te erkennen. Krznaric noemt bestaande vooroordelen de grootste hindernis voor empathie. Dat geldt ook voor schuld erkennen. Vooroordelen over de andere partij(en) en over hun mogelijke reactie op de eventuele schulderkenning staan ook schuld erkennen in de weg. Schuld erkennen moet eigenlijk van ieder eigenbelang zijn



ontdaan. 'Schuld erkennen doe je niet in de eerste plaats voor jezelf, maar voor de ander', zegt dr S.D. Post treffend in het *Reformatorsch Dagblad* van 10 februari 2014 in een artikel over schuld belijden in mediationssessies. Daarvoor moet schuld erkennen verder gaan dan zich te verontschuldigen. Filosoof Paul van Tongeren maakt onderscheid tussen verontschuldigen en om vergeving vragen.⁶ Verontschuldigen probeert de schuld te verkleinen of weg te nemen door er begrip van de ander voor te vragen. Schuld erkennen is een vorm van om vergeving vragen en gaat verder. Het erkent de verkeerde handeling(en) die is (zijn) gedaan en ook dat die schuld niet ongedaan gemaakt kan worden. Wie schuld erkent neemt die schuld op zich en betuigt er spijt over. En geeft daarmee toe dat de ander recht en reden heeft om hem die schuld te verwijten. Maar juist daarmee wordt er een nieuwe situatie gecreëerd, waarin partijen niet langer uitsluitend elkaar schuld verwijten. Van Tongeren noemt het een geschenk aan de ander.

Wat schuld erkennen in het openbare leven ook in de weg staat is de angst voor eventuele juridische gevolgen. Schuld erkennen zou de juridische positie verzwakken en zelfs tot juridische aansprakelijkheid leiden. Ik ben geen jurist, maar ik meen dat de rechter iemand in het strafrecht nooit kan veroordelen op basis van uitsluitend iemands eigen verklaring dat het strafbare feit is gepleegd. Ook kent het recht de verklaring *sans préjudice*, waarmee bedoeld wordt dat de verklaring kan worden ingetrokken als er later in een rechtszaak een beroep op wordt gedaan. Het lijkt erop dat het strafrecht partijen die bij een uitzichtloos conflict betrokken zijn de mogelijkheid biedt schuld te erkennen zonder dat daardoor de eventuele juridische positie negatief wordt beïnvloed.

Conclusie

De escalatieladder van Glasl verklaart hoe partijen die in onderhandelingen met elkaar in conflict raken elkaar kunnen meesleuren in een uitzichtloze escalatie. Die moet worden doorbroken op straffe van vernietiging van alle conflicterende partijen. Dat is niet gemakkelijk, conflicterende partijen die de escalatieladder betreden lijken bijna veroordeeld elkaar tot het uiterste mee te sleuren. Door schuld te erkennen kan een partij de-escaleren en terugkeren naar onderhandelingen. Schuld erkennen creëert, als het op de juiste wijze wordt gedaan, een nieuwe situatie die partijen in staat stelt de onderhandelingen voort te zetten en tot een goed einde te brengen.

Noten

- 1 F. Glasl, *Handboek Conflictmanagement*, hoofdstuk 10, Amsterdam: SWP 2015.
- 2 W.F.G. Mastenbroek en Desiree Nuij, *Vaardiger onderhandelen*, Heemstede: Holland Business Publications 1995, p. 1.
- 3 Henk Strating, 'Voorkom escalatie van cao-conflicten', *Tijdschrift Conflictmanagement* 2010, nr. 8.
- 4 Zoek in uw zoekmachine op 'Herwaardering van de schuldbelijdenis' en Schuurman.
- 5 Krznaric Roman, *Empathie*, Utrecht: Ten Have 2014.
- 6 Paul van Tongeren, 'Wat is vergeving?', *Filosofie Magazine* 2014, nr. 1.



Over de auteur

Henk Strating werkte als onderhandelaar voor de vakbeweging, overheid en werkgeversorganisaties. In 2007 richtte hij HS Arbeidsvoorwaarden op. Hij adviseert, begeleidt en ondersteunt cao-partijen bij strategieontwikkeling, onderzoek, vernieuwing, onderhandelingen en conflictoplossing. Ook verzorgt hij trainingen, workshops en masterclasses voor onderhandelaars.