



DIAGNOSE VAN CONFLICTEN

Bij het behandelen van conflicten staat men meestal onder grote tijdsdruk. De spanningen nemen toe, terwijl men als baas of als adviseur nog bezig is, zich een juist beeld van de situatie te verschaffen. Zelfs het feit, dat er iemand te hulp is geroepen om in conflicten te bemiddelen, kan tot gevolg hebben dat een partij het conflict meent te moeten escaleren om een dreigende machtsverschuiving te voorkomen. Door het stellen van vragen t.b.v. een diagnose kunnen dus de spanningen nog meer toenemen. Diagnostiseren van een conflict betekent derhalve tevens, dat men in een conflict ingrijpt! Daarvan dient men zich altijd bewust te zijn. Wanneer men voor het eerst met reeds bestaande conflicten in aanraking komt, dan is een snelle taxatie en oriëntatie noodzakelijk. Hieronder volgen de belangrijkste dimensies van een goede conflict diagnose.

De **eerste** dimensie is een **inhoudelijke**. De vraag is: waar gaat het over? We onderscheiden wrijvingsconflicten, positieconflicten en strategische conflicten.

De **tweede** dimensie is een **relationele**. De vraag is: wie zijn er hoe bij betrokken? We onderscheiden daarbij: de feitelijke omvang van het conflict (micro, meso, macro), de aard van de omgang tussen betrokkenen (warm, koud) en de mate waarin deze omgang aan vormen gebonden is.

De **derde** dimensie betreft de **voortgang**. De vraag is: hoe verloopt het conflict in de tijd, waar beweegt het zich heen? We onderscheiden daarbij: het inhoudelijke verloop, het relationele verloop en de doelen waar de partijen op af koersen.

We zullen deze drie dimensies, ieder met zijn drie oriëntaties nu na elkaar behandelen. In de werkelijkheid overlappen ze elkaar. Het conflictgebeuren vormt in feite een ondeelbaar landschap.

Wat in deze syllabus wordt aangereikt zijn in feite begripkaders om de verwarrende werkelijkheid in te vangen en mee te ordenen. De onderzoeker is primair gericht op feiten. Hij stelt zijn vragen niet in de vorm van theoretische kaders, maar vraagt naar gebeurtenissen en ervaringen. De denkkaders kunnen hem helpen het onderzoeklicht te richten en het materiaal zijn plaats te geven. Diagnose bestaat in het begrijpelijk en doorzichtig maken van de werkelijkheid. Daarvoor moeten waarnemingen en begrippen met elkaar in verbinding worden gebracht.

1. De inhoudelijke dimensie: Waar gaat het over?

1.1 Wrijvingsconflicten, fricties

De partijen zijn het oneens over enkele inhoudelijke punten. Een ondernemingsraad kan b.v. vinden dat de winstuitkering voor de werknemers enkele guldens meer zou moeten zijn, of dat er een medewerker onrechtmatig behandeld is, enz., zonder dat er meer ter discussie hoeft te staan, d.w.z. men wil **niet** de wederzijdse positie in twijfel trekken.

Dergelijke conflicten hoeven niet breed en omslachtig te worden behandeld. Met het ophelderen van de strijdpunten ("issues"), via onderhandelingen of een deskundig advies, kan het conflict worden opgelost.

Bij deze categorie conflicten gaat het om probleemoplossende vragen. Dat zijn vragen waarvoor binnen de bestaande organisatorische kaders en beleidskaders oplossingen kunnen worden gevonden.

1.2 Positieconflicten

De ene partij wenst een wezenlijke verruiming van haar zeggenschap ten koste van de tegenpartij.

Er wordt om verruiming van de macht gevochten - of een dergelijke verandering wordt met kracht tegengehouden. De positieverbetering van de ene partij heeft positieverslechtering van de andere partij tot gevolg.

Bij een positiegevecht gaat het dus alleen om de wederzijdse taken, bevoegdheden, status, enz. van de vechtende partijen. De rest van de organisatie, de gehele verdeling van taken en bevoegdheden, staat **nog niet** ter discussie. Maar vele kleine strijdpunten kunnen allemaal dienen om elkaars positie te bevechten. Conflicthantering kan hier niet aan de wederzijdse formele en informele relaties voorbijgaan. Bij het werken aan verschillende specifieke strijdpunten zal telkens naar de consequenties voor de wederzijdse posities moeten worden gekeken. Bij positiegevechten kunnen in het algemeen de aanwezige conflictregulatieprocedures en -organen nog steeds worden gebruikt. Bij het volgende conflicttype zal dit niet meer lukken.

1.3 Strategische conflicten

Sommige strijdpunten kunnen de ondernemingsraad misschien zover brengen, dat zij het hele huishoudelijke reglement, de statuten van de onderneming en zelfs de wet op de ondernemingsraden direct of indirect wenst

te veranderen. Er kan bij de OR de opvatting heersen, dat de invloed van de werknemers principieel te beperkt is. Stakingen kunnen op fundamentele verandering in een hele bedrijfstak gericht zijn. Er wordt dus naar een verandering van het hele 'frame-work' van de organisatie gestreefd. In de zestiger jaren is veel gesproken over "conflicten als middel tot maatschappijverandering". Conflicten werden als strategie aanbevolen om binnen een bedrijf, school of universiteit oude structuren af te breken. Dit zijn "strategische conflicten".

Bij strategische conflicten gaat het om vernieuwingsvragen, om kaderdoorbrekende vragen. De bestaande organisatorische kaders, beleidskaders en politieke kaders worden ter discussie gesteld. Hoewel ideologische conflicten schijnbaar in de eerste categorie thuishoren (een verschil van mening over een inhoudelijke zaak) is de lading meestal van strategische aard. De consequenties van de keuze voor de ene of de andere ideologie heeft kaderdoorbrekende gevolgen. Strategische conflicten zullen vooral in de oriëntatiefase van de conflictbehandeling veel aandacht vragen voor het leggen van goede contacten, de acceptatie van een helpende partij die misschien met het bestaande systeem wordt geïdentificeerd. Of die als "advocaat" van de partij wordt gezien die een fundamentele verandering wenst.

Conflictbehandeling zal diep op vragen van de structuur, op waarden en ideologieën in moeten gaan.

Diagnose vragen

Bij het onderzoek naar de inhoudelijke kant van het conflict kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

1. Hoe verhouden object- en subjectsfeer zich?

Hebben de conflictpunten betrekking op de "objectsfeer", d.w.z. op vraagstukken van de organisatie, de middelen, de procedures, functie-omschrijvingen, de doelstellingen, het beleid, het leidbeeld, dus op factoren buiten de mensen? Of zijn de conflictpunten uit de "subjectsfeer" voortgekomen en hebben ze te maken met persoonskenmerken van de tegenpartij, met haar gedrag, haar werkstijl, haar manier van discussiëren of haar uitoefenen van macht?

De subjectsfeer kan kort worden samengevat in de percepties die de mensen van hun werkelijkheid hebben, hun attitude, normen en waarden en hun concreet gedrag waarin het voorgaande veelal tot uitdrukking komt. Die subjectsfeer is wel te onderscheiden maar niet te scheiden van de objectsfeer.

Ten slotte is de objectsfeer uitdrukking van percepties, attitude en gedrag van mensen en is de subjectsfeer sterk beïnvloed door de organisatorische vormen om de mensen heen. De sferen doordringen elkaar meer of minder. Voor de diagnose is het zinvol ze te onderscheiden.

2. Hoe ziet het conflict-landschap er voor de partijen uit?

Het is van belang om eerst **per partij, waarnemend** te luisteren naar wat deze ziet als strijdpunt. Daardoor kan er helderheid ontstaan m.b.t. de volgende vragen:

- . **Welke strijdpunten brengen de partijen zelf naar voren?** Waarover maken ze zich druk? Belangrijk is, wat de partijen zelf subjectief als de strijdpunten zien. Dit is het uitgangspunt van de diagnose. Als helper kan men het vermoeden hebben, dat er eigenlijk heel andere punten spelen, maar dat is pas later van belang.
- . **Zijn de strijdpunten voor elke partij dezelfde?** Zijn ze overlappend of heel erg verschillend? Soms heeft elke partij haar heel eigen strijdpunten van die van de andere partij onderscheiden. Als dit het geval is, dan praten de partijen langs elkaar heen. Wanneer een partij meent, over iets te praten dat wezenlijk is, vindt de andere partij, dat je je daarover niet hoeft op te win- den.
- . **Kennen de partijen de strijdpunten van elkaar?** Is men in staat, zich in te leven in de strijdpunten, zoals die door de tegenpartij worden gezien? Of is elke partij alleen door haar eigen strijdpunten gebiologeerd en kan zij geen enkel begrip voor de punten van de tegenpartij opbrengen?
- . **Hangen de strijdpunten met elkaar samen?** Gaat het geïsoleerde strijdpunten of vormen ze een geheel complex, een "package"?
- . **Welke strijdpunten zijn kernpunten, d.w.z. zij komen in de verschillende kleinere punten steeds weer terug?** Welke vormen dus de centrale vragen? En welke strijd vragen worden door de partijen als "afgeleiden" gezien, die vallen en staan met de kernvragen?

. Op welke strijdpunten zijn de partijen bijzonder gefixeerd?

Welke willen ze onder geen enkele voorwaarde loslaten? M.b.t. welke strijdpunten zijn ze dus zeer emotioneel of zelfs fanatiek bezig? Of zijn er ook strijdpunten, die voor hen "uitwisselbaar" zijn? Die ze gemakkelijk kunnen inruilen voor andere punten? Die met minder emoties gepaard gaan?

2. De relationele dimensie

Bij deze dimensie is de blik gericht op de bij het conflict betrokken partijen, hun relaties en de structuren waarin het conflict zich afspeelt.

2.1 De feitelijke omvang van het conflict

We onderscheiden een micro-, meso- en macro-sociale dimensie. Conflicten kunnen in hun verloop van micro via meso naar macro groeien.

Conflicten in de micro-sociale dimensie

Dit zijn conflicten die tussen twee of meer individuen spelen, of in kleine groepen waar elke conflict-partij de andere persoonlijk kent en er een directe relatie mee heeft. Het conflict wordt direct onder hen in woord en daad zichtbaar. Er bestaat dus een 'face-to-face'-relatie. Elke partij kan de relaties in grote lijnen beleven en overzien.

Conflicten in de meso-sociale dimensie

Een organisatie bestaat uit talrijke groepen. Binnen deze groepen kunnen micro-sociale conflicten bestaan. Tussen deze groepen kunnen conflicten voorkomen, waarbij meestal geen directe relaties en acties meer tussen alle leden van de ene en de andere groep mogelijk zijn. Het contact loopt via personen die als exponenten, als representant van hun achterbannen worden gezien. Dit zijn meso-sociale conflicten, die complexer zijn dan micro-sociale conflicten: De groepsvertegenwoordigers kunnen met elkaar persoonlijke conflicten uitvechten, maar bovendien mengen zich hierin ook de belangen van de groepen. De exponenten moeten misschien enkele conflicten hoger spelen om hun eigen positie uit te bouwen en b.v. de kansen voor een herverkiezing te vergroten. Dit kan zover gaan dat de relaties tussen de exponenten van een groep, dus de machtsbelangen van de representanten de dynamiek van de conflicten in grote mate bepalen. Dit is in menige standsorganisatie of belangenorganisatie het geval. We komen het verschijnsel ook tegen binnen gemeentelijke organisaties, b.v. de tegenstelling tussen de dienst openbare werken en de gemeentesecretaris of in een industriële onderneming tussen research en development en marketing.

Conflicten in de macro-sociale dimensie

Wanneer de macro-sociale dimensie tot actie-veld is geworden, hebben wij met een nog grotere complexiteit te maken. Naast de problemen tussen personen (micro-sociaal) en de relaties tussen groepsexponenten (als aspecten van de meso-dimensie), spelen ook nog invloeden en factoren uit het veel ruimere sociale organisme. Deze complexiteitsniveaus zijn veelvuldig met elkaar verweven en maken een goede analyse of interventie vele malen moeilijker. De namens de conflictpartijen handelende individuen staan zelf ook bloot aan vele spanningen en verwachtingen.

Bij een conflict in een gemeentebestuur worden b.v. de conflicten uit de gemeentelijke, ambtelijke organisatie vermeerderd met de spanningen binnen het college van burgemeester en wethouders. De wethouder is lid van het afdelingsbestuur van zijn partij en heeft, zoals gebruikelijk, een zetel in de gemeenteraad. Dit biedt vele mogelijkheden voor rolconflicten, omdat elke achterban wel eens andere eisen kan stellen aan het functioneren van dezelfde wethouder. Een persoon moet dan consistent handelen en toch zoveel mogelijk tegemoet komen aan de uiteenlopende verwachtingen, zonder zijn eigen identiteit te verliezen. De regionale partijbesturen zijn uiteraard zeer direct verweven met de landelijke partij-organisatie, zodat een ingrijpender conflict zelfs nationale politieke gevolgen kan hebben.

Een conflict kan in een kleine groep (micro-sociaal) als frictie beginnen. Enkele meningsverschillen, andere doelkeuzen, enz. kunnen echter escaleren tot een positiegevecht tussen mensen. Ter versterking kunnen ze ook anderen bij het conflict betrekken en kan het tot een meso-sociaal conflict worden. Wanneer de partijen menen dat ze alleen dan verder komen indien ze de gehele organisatie grondig omturnen (strategisch conflict) dan zal het ook binnen zeer korte tijd uit kunnen groeien tot een conflict in de macro-sociale dimensie. Belangrijk is dus: Waar bevindt het conflict zich nu: Een typen-bepaling is een momentopname van het conflict. Het kan een fase in een groeiend, doorgaand conflict zijn.

Zowel bij micro-, meso- als macro-conflicten is het van belang zich af te vragen wie de kernpersonen in het conflict zijn en - voorzover daar sprake van is - welke positie deze kernpersonen binnen hun eigen achterban innemen, d.w.z. binnen de interne organisatie van zijn partij. Hebben ze zelf een sterke persoonlijke invloed op hun mensen, bepalen ze dus door hun gedrag in belangrijke mate de stemming en het gedrag van

hun partijen? Of worden ze als exponenten in sterke mate door de stemming in hun groepen bepaald? Kunnen ze dus niet anders dan de verlangens en stemmingen in het collectief verwoorden, omdat ze zich sterk afhankelijk opstellen?

2.2 De omgang tussen de partijen

Een conflict kan door een bepaald klimaat worden gekenmerkt: Het is "heet", er gebeuren vele spectaculaire dingen, of het is "koud", d.w.z. er wordt op een ondoorzichtige, verbitterde manier met elkaar gevochten.

Conflicten beginnen "warm" of "heet". Na escalatie kan het conflict verder koud doorgaan en na een langere koude periode ineens omslaan in een heet conflict. Later zou het - uit angst voor de zichtbare gevolgen - weer "bevroren kunnen worden" om als koud conflict verder te escaleren. Binnen één organisatie zijn soms ook koude en hete conflicten naast elkaar te vinden. De juiste herkenning levert belangrijke aanknopingspunten voor de conflictbehandeling.

De belangrijkste kenmerken van beide typen zijn de volgende:

Hete conflicten

De partijen lopen warm voor hun eigen doelen, willen anderen overtuigen, winnen als medestanders.

Overmotivatie.

Afwerend tegen kritiek op hun motivatie, voelen zich "boven elke twijfel verheven".

Expansief gericht, d.w.z. op vergroten van medestanders, op verovering gericht.

Koude conflicten

De partijen hebben elk geloof in opbouwende doelen verloren, pogen elkaars enthousiasme te remmen en te vernietigen, te blokkeren, te hinderen.

Frustratie, sarcasme, cynisme, desillusie!

Eerlijk over hun negatieve motieven, maar afwijzen van verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun doen

Strevend naar isolement, tendens tot afsnoering.

Surplus van activiteiten; elkaar opzoeken, op elkaar invloed uitoefenen om elkaar te winnen.	Elkaar uit de weg gaan, sociale erosie, afbrokkelen, in kleine onderdelen uiteenvallen.
Beeld van het "overvolle marktplaats", doordat conflicten in ontmoetingssituaties worden uitgevochten.	Sociaal "niemandsland", doordat men momenten van ontmoeting en gesprek ontwijkt, minimaliseert.
Regels en procedures worden als belemmering afgewezen, er wordt direct contact gezocht.	Het ontwijken wordt tot systeem en in onpersoonlijke regels en procedures vastgelegd.
Conflicten worden in "explosies" uitgevochten: aanvallen, extroverte acties, uitbarstingen.	Er gebeuren vele "implosies", zonder dat de partijen dit van elkaar zien, ineensstorten, verdriet, zelfverwijten.
Onder de conflictpartijen bestaat een overdreven "overwinnaarsgevoel", een haast onbeperkt geloof in de eigen superioriteit.	De conflictpartijen lijden aan een fundamenteel gebrek aan zelfvertrouwen; de twijfel aan de eigenwaarde werkt verlamdend.

2.3. Procedures en vormen

Conflicten spelen zich af tussen mensen, binnen organisaties, in de samenleving. Al die facetten van het sociale leven hebben ook een vormaspect: omgangsvormen, organisatiestructuren en -procedures, maatschappelijke kaders. Deze vormen kunnen op zich zelf een conflictbron zijn. Ze kunnen door de conflicterende partijen gebruikt worden als bedding, c.q. juist verworpen worden. Om dit aspect van het conflictgebeuren te verkennen zijn de volgende vragen behulpzaam:

Diagnose vragen

1. Bij sociale groeperingen en partijen:

- . Zijn de partijen vrij vormloos of sterk georganiseerd?
- . Zijn er duidelijke spelregels - rolpatronen - voor het interne gedrag binnen de partijen herkenbaar?

- . Wie is er bepalend, wie speelt welke rol? Hoe vast liggen die rollen?
- . Vertonen de partijen een sterke interne saamhorigheid?
- . Is te zien, waar de grens tot de andere groepen verloopt, of zijn er geen strakke scheidslijnen?
- . Is het mogelijk, dat dezelfde personen m.b.t. bepaalde strijdpunten bij de ene partij horen en m.b.t. andere strijdpunten in een ander kamp staan? Of zijn de partijen "exclusief" en letten ze erop, dat er geen personen met "dubbel lidmaatschap" binnenkomen?

2. Bij conflicten in organisatorische kaders:

- . De organisatie bepaalt formeel in welke positie de partijen t.o.v. elkaar staan en volgens welke spelregels ze met elkaar zouden moeten omgaan. Welke bepalingen zijn hiervoor belangrijk?
- . Hoe zijn de posities en relaties formeel omschreven en hoe lijken de conflictpartijen dit te accepteren?
- . Welke afhankelijkheidsrelaties schept de organisatie tussen de partijen en hoe worden die beleefd en gewaardeerd?
- . Op welke wijze is de organisatiecultuur, de structuur, enz. van invloed op het conflict?

3. De voortgangsdimensie

In deze dimensie kijken we naar het verloop van het conflict in de tijd en naar de realiteiten die daarmee gewild of ongewild werden geschapen. Het verloop in de tijd wordt over het algemeen als escalatie aangeduid. In een aparte syllabus wordt uitvoerig ingegaan op een negental escalatietrappen. Aan het einde van 3.2 staat daarvan een samenvatting.

3.1 De inhoudelijke escalatie

Conflicten hebben de neiging inhoudelijk uit te dijnen. Wat als wrijvingsconflict begon wordt tot positieconflict en krijgt dan strategische dimensies. Het conflict wordt gebruikt om oude zaken die toegedekt waren of waarmee men had leren leven op te rakelen en mee te nemen. Anderzijds worden toekomstige doelstellingen die men nog niet haalbaar achtte naar voren geschoven. Zo groeit het conflict inhoudelijk en vormen de punten die aan de orde zijn een kluwen van zeer ongelijksoortige zaken. Bij de beschrijving van het inhoudelijk verloop hoort ook het in kaart brengen van de feitelijk betrokkenen. Het conflict kan van micro via meso naar macro groeien. Vaak hangen de sociale schaalvergroting en de toename van de inhoudelijke complexiteit samen. Een veel voorkomend escalatieverschijnsel dat in deze beschrijving z'n plaats kan krijgen is het simplificeren. Juist bij toenemende complexiteit ontstaat de neiging alles te relativiseren tot een paar simpele punten.

3.2 De relationele escalatie

In de loop van een conflict veranderen de relaties tussen betrokkenen van warm naar koud en omgekeerd, van informeel naar formeel, van zakelijk naar emotioneel, van redelijk en toegeeflijk naar onredelijk en hard. In een bepaald stadium houdt men zich nog aan bepaalde spelregels, gelden nog bepaalde morele normen. In een volgende fase worden die verlaten. Men kan het verloop van het conflict beschrijven in termen als: waar beleven betrokkenen keerpunten, omslagpunten, 'points of no return', hoe karakteriseren ze het escalatiestadium waarin het conflict zich nu bevindt? Bij deze relationele escalatie speelt een aantal factoren een rol. Zij zullen hierna genoemd worden omdat het voor de diagnose van belang is te onderkennen welke factoren bij de escalatie werkzaam zijn geweest. De

factoren kunnen elkaar versterken en een netwerk van oorzaken vormen.

3.2.1 Factoren die de escalatie van het conflict teweeg brengen

Projectie-mechanismen

Escalatie van conflicten komt voort uit **toenemende projectie** van partijen over en weer. Omdat een partij zich bedreigd voelt neemt zij aan dat de andere partij probeert haar daadwerkelijk schade te berokkenen of haar te hinderen. Ook het opbouwen van stereotype beelden van conflictpartijen, waarin men zich zelf ziet als gerechtvaardigd, van goede wil, enz. komt voor een belangrijk deel voort uit projecties. Door alles wat er verder tussen de conflictpartijen gebeurt, worden deze projecties nog versterkt.

Strijdpunt-complexiteit en complexiteitsreductie

In de loop van de conflictescalatie worden er voortdurend **nieuwe strijdpunten**, bijgehaald. Dit gebeurt ten dele bewust, omdat conflictpartijen argumenten zoeken die voor de verdediging van hun standpunt geschikt zijn. En met die argumenten worden nieuwe strijdpunten binnengehaald. Ten dele gebeurt dit onbewust, omdat op den duur alles wat ook maar van de andere partij afkomstig is door het conflict "besmet" wordt. Hierdoor neemt de "strijdpunt-complexiteit" toe. De strijdpunten groeien als een lawine en maken het voor de partijen heel moeilijk zich op de conflictstof goed te oriënteren. Tevens neemt het denkvermogen om met deze toenemende "strijdpunt-complexiteit" om te gaan, aanzienlijk af. De conflictpartijen komen steeds meer onder spanning te staan en menen zich alleen door oversimplificatie te kunnen handhaven.

Toenemende sociale complexiteit

Ook het sociale veld van actief betrokken personen of groeperingen wordt in de loop van de escalatie breder. De conflictpartijen hebben de neiging om steeds weer nieuwe personen naar hun kant te trekken. Dit geeft hen een gevoel van steun: "Hoe meer mensen aan mijn kant staan, hoe meer ik dit als een bevestiging van de juistheid van mijn standpunt kan zien." Er

treedt "sociale besmetting" op en er worden systemen van coalities en allianties opgebouwd. Elke conflictpartij meent door het vergroten van de groep "supporters" haar machtsbasis te kunnen verbreden.

Personificatie

Op paradoxale wijze neemt ook "personificatie" toe. Hoewel de conflictpartijen hoe langer hoe meer met elkaar als collectieve eenheden in contact treden en zich oriënteren op collectieve stereotype beelden, b.v. van de "typische politicus" of de "typische medicus", enz. ontstaat ook het gevoel dat eigenlijk maar een paar kernpersonen de "oorzaak" van het conflict zijn. Alles lijkt zich toe te spitsen op deze enkele personen en daarom wordt in hevig geëscaleerde conflicten vaak het ontslag van een of meerdere personen geëist. Men heeft dan de illusie, dat hierdoor het conflict opgelost is, hoewel de hele organisatie er reeds emotioneel en handelend bij betrokken is. Personaliseren is dus een andere vorm van simplificeren.

Pessimistische anticipatie

Wanneer het wederzijdse wantrouwen de boventoon gaat voeren, verwachten de partijen van elkaar niet veel goeds. Zij bereiden zich erop voor, dat zij onverwachts aangevallen kunnen worden. Daarom rekenen zij op de "slechtste van de denkbare mogelijkheden" en wapenen zich ertegen. "Je kunt nooit weten wat de andere partij van plan is", is het excuus voor "defensief" gedrag, dat een agressieve aanval van de tegenpartij vóór wil zijn.

Trapsgewijze escalatie

Al deze genoemde mechanismen treden in een conflictproces gelijktijdig op en versterken elkaar wederzijds. Dit geeft dan het typische beeld van een zich zelf versnellend escalatieproces dat er al gauw toe leidt, dat de partijen de werkelijke controle op het gebeuren kwijtraken. Ze voorzien maar een klein gedeelte van de werkelijke bedoelingen van hun tegenstanders. Ze moeten gissen en insinueren. En om geen risico te lopen, om niet als zwak te worden gezien, menen zij harder te moeten optreden dan hun eigenlijke bedoeling is. Dit verklaart waarom het samenspel van mechanismen tot een toenemende armoede van het conflict leidt.

Hierdoor wordt het conflict stapsgewijs intensiever. Een tijdlang is er een gedrag te observeren dat bepaalde grenzen van geweld respecteert. Zodra echter door een partij een aantal nieuwe strijdpunten of partijen in het conflict getrokken wordt en hiermee het door het conflict "besmette" sociale veld vergroot, gaat het gedrag van de conflictpartijen over een drempel heen die men tot nu toe gerespecteerd heeft. Men belandt op een dieper intensiteitsniveau van het conflict. Hier gelden andere spelregels dan voordien, er wordt een ander niveau van geweldpleging als gerechtvaardigd gezien.

In de praktijk blijkt, dat de conflictpartijen zich de wezenlijke "keerpunten" in het conflict goed herinneren. Zij kunnen beschrijven wanneer hun interactie op een dieper conflictniveau is gekomen en hoe ineens een veel existentiëlere betrokkenheid is ontstaan. Bij voorbeeld doordat "de vuile was buiten was gehangen", of omdat een partij met een rechterlijke procedure had bedreigd. Of doordat er ineens een externe belangenorganisatie bij het conflict werd betrokken, die nu met haar eigen politieke belangen het reeds bestaande conflict verscherpte.

3.3 Op welke doelen koersen betrokkenen af?

Bij deze vraag gaat het erom erachter te komen hoe de betrokkenen met hun wil in het conflict zitten.

Hierbij gaat het om vragen als:

- Hoe denken de conflictpartijen principieel over conflicten? Komt hun "filosofie" t.a.v. conflicten in het algemeen tot uitdrukking? Zijn deze basisopvattingen per partij wezenlijk verschillend?
- Wat willen de partijen met dit conflict bereiken? Wat is hun positieve doel? Wat willen ze eventueel voorkomen?
- Welke risico's willen ze hiervoor aanvaarden? Tot welke "kosten", tot welke inzet zijn ze dan bereid?
- Hoe taxeren de partijen hun reële kansen om hun doel te bereiken en de waarschijnlijkheid dat ze kunnen verliezen? Dit is de "strategische calculatie" van de conflictpartijen, die in de loop van het conflict zal veranderen.
- Hoe verhouden de conflictpartijen zich tot de bestaande conflictregulatoren in de organisatie? Negeren ze die? Willen ze die bewust ontregelen? Of hebben ze die wel uitgeprobeerd, zonder verder te komen?

Een gebruikelijk mechanisme in dit veld is het afschuiven van alle verantwoordelijkheid naar de andere partij. "Ik zou wel anders willen maar de ander noodzaakt mij tot dit gedrag." Men wil aantonen, dat men zelf eigenlijk niet met z'n eigen wil in het conflict zit.

Samenvatting en praktische tips

Tot zover een aantal vragen die behulpzaam kunnen zijn bij het in kaart brengen van een conflictsituatie. Het gaat in feite om een negental vragen die geordend zijn volgens het grondpatroon (de nummers verwijzen naar de hoofdstukken).

	inhoud	interactie	voortgang naar doel
inhoud	1.1	2.1	3.1
interactie	1.2	2.2	3.2
voortgang naar doel	1.3	2.3	3.3

De eerste drie vragen hebben te maken met de inhoudelijke dimensie, de volgende drie met de relationele, de laatste met de voortgang en de doeloriëntatie. Elke dimensie heeft weer drie nuances.

De feitelijke diagnose kan het beste in het midden, bij de relationele dimensie beginnen, omdat het in een conflict bij uitstek om spanningen tussen mensen gaat. De eerste vraag die gesteld moet worden is (2.1) "wie zijn er feitelijk bij betrokken, wie zijn de partijen"?

Wanneer de diagnose door een "conflicthelper" wordt gedaan zou de grondhouding moeten zijn dat het er niet zozeer omgaat dat hij of zij een helder beeld krijgt van de situatie, maar dat de partijen geholpen worden op hun weg naar zelfdiagnose. Een helder beeld van de eigen situatie is het begin van een eventuele oplossing. Aangezien voor een "conflicthelper" die van buitenaf komt de diagnose onvermijdelijk al interventie-karakter heeft, zullen de praktische tips voor de diagnose in dat kader gegeven worden.

Wanneer mensen die zelf in een conflictsituatie betrokken zijn diagnostisch bezig willen zijn, kunnen zij hun voordeel doen met de volgende tips:

- ga naar een cursus en/of lees over het conflict-fenomeen (om nieuwe gezichtspunten op te doen);
- houdt een logboek bij. Beschrijf zo concreet mogelijk de gebeurtenissen die u zelf hebt meegemaakt. Beschrijf apart daarvan - net zo zakelijk - uw eigen emoties en belevingen bij die gebeurtenissen;
- probeer de gebeurtenissen van de dag in een terugblik beeldend - zonder oordeel - voor u te zien;
- stel vragen aan de situatie (het negenluik kan daarbij behulpzaam zijn) en probeer de vragen ook te beantwoorden vanuit de andere partij(en);
- ga mensen interviewen en laat ze zelf op de in het voorgaande gestelde vragen antwoorden;
- zoek een onpartijdige derde ("een wijze uil") en vertel hem of haar over het conflict. Dat werkt op zich zelf al objectiverend. Vraag de ander te reflecteren op wat u gezegd hebt;
- onderzoek wat het conflict u oplevert. Welke behoefte bevredigt het?
- welke emoties die bij het conflict optreden hebben met het conflict zelf te maken en welke komen uit het verleden?
- probeer in de juiste ontspannen diagnostische stemming te komen door:
 - . boosheid elders af te reageren;
 - . rustig adem te halen.