

Konflikters eskalation

Inledning

Nedan presenteras ett av de viktigaste instrumenten som utvecklats för konflikthantering: Friedrich Glasl's konflikteskalationsmodell (Glasl, 1982, 1997, 1999). Den konflikttrappa Glasl presenterar beskriver ingående hur konflikter eskalerar i nio steg. Glasl utvecklade modellen genom att intervjua parter i konflikter, med särskild tonvikt på vilka händelser de upplevde som avgörande vändpunkter i konfliktförloppet. Han frågade hur situationen var före och efter dessa vändpunkter och kunde härigenom identifiera nio tydliga steg som tycktes vara av allmängiltig betydelse. Stegen i konflikttrappan definieras av de normer som styr hur parterna i en konflikt beter sig mot varandra. Sådana föreställningar om hur man bör bete sig mot varandra och om vilka medel som är tillåtna i interaktionerna finns normalt i alla sociala sammanhang, även om det kan kräva mycket eftertanke för att formulera dem i ord. Under loppet av en konflikteskalation förändras dessa normer stegvis. Varje steg har dessutom typiska mönster för hur parterna ser på varandra, vilken stämning som dominerar, hur gruppdynamiken inom parterna fungerar, m.m.

Konflikttrappan är dels ett viktigt diagnosinstrument som kan ge en konfliktlösare ledtrådar till hur konflikten bör hanteras, dels ett pedagogiskt instrument som gör det lättare för oss alla att bli medvetna om hur vi kan undvika konflikteskalation.

Jag har nedan sammanfattat Glasl's beskrivningar av de olika stegen i trappan. Texten följer mycket nära Glasl's framställning, även om den är avsevärt förkortad. I [tabell 1](#) (pdf) har jag gjort en översikt av de nio stegen, i form av nyckelord organiserade efter ABC-modellen (se Konfliktkunskapens ABC).

Steg 1: Hårdnande ståndpunkter

Det första steget i eskalationstrappan skiljer sig inte mycket från det vardagliga mönstret för socialt umgänge. I någon fråga, eller i någon relation, uppträder en oförenlighet eller frustration som visar sig svår att övervinna. Problemen består, och leder till irritationer. Parterna blir återkommande påmind om att det finns en blockering i en viss fråga. Vad som tidigare varit åsikter kristalliserar till ståndpunkter och antar förstelnade former. De inblandade parternas ståndpunkter befästs och börjar upplevas som oförenliga med varandra. Det bildas spontana grupperingar som sympatiserar med den ena eller andra ståndpunkten eller som enas mot en annan ståndpunkt. När detta mönster upprepas bildas så småningom en "hud" kring dessa sympatisörsgupper som innesluter och utesluter olika personer.

"Huden" verkar som ett filter som inte släpper igenom alla intryck. Parternas varseblivning av saker och händelser snedvrids beroende på vilken person eller grupp som är inblandad. Negativa intryck av motparten bekräftar den bild man gjort sig. Dessa tillmäts extra betydelse, medan positiva intryck inte fastnar i medvetandet. Parterna utvecklar en skarp blick för allt som skiljer de olika grupperna från varandra.

Rollförväntningarna på de enskilda personer som brukar ta initiativ blir mer utmejslade så att de lotsas in i ett uppträdande som blir mer ensidigt och och med allt mer fasta funktioner i gruppen.

Genom upprepade erfarenheter av konfrontationer uppstår ett mönster för krisbeteende, som så småningom inställer sig självt vid spänningssituationer och som blir invariant och beprövat för de inblandade. Parterna känner igen friktionerna som något bekant. De är

dock fortfarande övertygade om att de genom ansträngningar och självhävdelse kan hantera verkningarna av friktionerna så att de kan återgå till normal verksamhet.

Återkommande friktioner och spänningar upplevs som tids- och energiförlust, som onödigt motstånd. Medvetenheten om det ömsesidiga beroendet mellan parterna ökar: ena sidan kan inte handla självständigt utan att påverka eller påverkas av den andra sidan. Parterna upplever att de inte kan komma förbi varandra, att deras målsättningar i många avseenden skiljer sig åt.

Den subjektiva upplevelsen av att glida utför visar parterna att de inte har kontroll över umgänget med varandra och över formerna för problemlösning. De känner att det kräver behärskning att lösa problem gemensamt.

Den skärpta uppmärksamheten leder till en viss förväntningsstämning: man väntar på nästa incident. Parterna bemödar sig dock att inte låta störningarna bli regel och att inte låta spänningarna växa.

Den skärpta uppmärksamheten och nödvändigheten av ansträngningar för att inte glida utför i konfliktskeendet ökar parternas ambivalens gentemot varandra. Vid störningar uppkommer misstanken om att det kanske ligger djupare orsaker bakom svårigheterna. Till en början förkastas denna misstanke, men den återkommer och blir starkare vid varje ny incident. Av och till uppkommer tvivel på att motparten riktigt uppfattar den egna goda viljan. Parterna är dock ännu övertygade om att de kan hantera problemen med rationella medel, genom förnuftsmässig argumentation.

Spänningen leder både till en ökad retlighet och till att parterna kan uttrycka sig mindre fullständigt och tydligt än tidigare.

Kommunikationen mellan parterna är, enligt transaktionsanalysens terminologi, komplementär, d.v.s. man talar till varandra som likvärdiga parter. Om det uppkommer korsade kommunikationsvägar (t.ex. att en part talar som en förälder som läxar upp ett barn) försöker parterna rätta till detta.

Tröskeln till steg 2: På steg 1 strävar parterna efter att bevara renhåriga regler och inte tillåta att polarisering uppstår. När en part tappar tron på möjligheten att komma vidare med renhårig argumentation och börjar ta till manipulativa argumentationsknep tas steget över tröskeln till steg 2. På steg 2 ser parterna de nedan nämnda taktiska knepen som tillåtna vapen.

Steg 2: Polarisering och debatt

Parterna hamnar på steg 2 efter att ha upplevt rak argumentation som resultatlös. Parterna intar nu mer rigorösa hållningar och skyr inte hårda verbala konfrontationer. De använder allt starkare medel för att driva igenom sina ståndpunkter.

På steg 1 var parterna orienterade mot att upprätthålla eller återgå till en samarbetsrelation. På steg 2 vacklar parterna mellan samarbete och konkurrens. Å ena sidan ser parterna de gemensamma målen och intressena, å andra sidan framträder de enskilda parternas intressen och idéer mer i förgrunden, och upplevs som konkurrerande.

Den skärpta medvetenheten om egenintresset skapar samhörighetskänslor inom parterna, och leder till stegrad självkänsla. Detta kan leda till självförhävelse och arrogans. Parterna är nu starkt fixerade vid de ståndpunkter de intagit. Försvaret av dessa ståndpunkter blir en prestigesak: parterna tror att deras intressepositioner som helhet är beroende av hur framgångsrikt de företräder sina ståndpunkter i enstaka

sakfrågor. Detta transformerar konflikten till att handla om status och prestige. Nu finns det två framträdande frågor: "Vilken är den bästa ståndpunkten?" samt "Vem företräder sina ståndpunkter bäst?" Parterna agerar här utifrån medvetenheten om att eftergifter i sakfrågan kan ha negativa effekter på deras sociala position, makt och anseende. Det blir allt viktigare att samla på taktiska fördelar i relation till motparten.

Karakteristiskt för interaktioner i steg 2 är att parterna börjar använda "kvasi-rationella" argument:

- Strider om orsakssamband, som egentligen går ut på att undgå egen skuld.
- Extrema slutledningar av motpartens utsagor: man drar ut konsekvenser in absurdum och behandlar motpartens argument i tillspetsad form.
- Man suggererar sammanhang mellan stridsfrågan och andra aspekter, så att sakfrågan inte kan diskuteras för sig.
- Man appellerar till tankevanor som gynnar den egna ståndpunkten ("hos oss har vi alltid sagt att. . .") eller citerar erkända auktoriteter på sätt som stöder en själv.
- Man ställer motparten inför ett krasst dilemma, med tillspetsade alternativ för att få motparten att gå med på "den gyllene medelvägens" kompromiss.

Dessa taktiker skärper positionerna och provocerar polarisering i tänkandet liksom i relationerna mellan parterna. Dessa metoder kallas kvasi-rationella då de syftar till att påverka motpartens känslor genom:

- emotionell avledning: oviktiga aspekter i motpartens beteende el. argumentationskedja blåses upp och angrips därefter. När man så sågat av dessa aspekter framställer man det så att motparten är slagen över hela linjen.
- att provocera fram extrema, känslomässiga utbrott: med "rationella argument" kan man röra vid motpartens djupa känslor och "heliga värden," och på så vis provocera fram starka, obehärskade reaktioner. Dessa kan sedan utnyttjas som en svaghet.
- att först angripa motparten direkt för att skapa osäkerhet hos motparten, sedan ta upp sakfrågor. Motparten är då ur balans, eller har förlorat trovärdighet hos tredje part.
- att använda känsloladdade begrepp som är mångtydiga, appellerar till fördomar, leder till känslblockeringar hos motparten, etc. Detta kan också användas som manipulation av motpartens känslor.

Parterna aktar sig för att genom oförsiktighet dra på sig nackdelar. De följer motpartens agerande med misstroende, och räknar med att motparten använder sakargument i syfte att framställa sin egen position i gynnsam belysning och för att vinna övervikten. De hoppas att små, relativa överlägen ska ge dem möjlighet att påverka motparten. I praktiken innebär dock dessa små övertag (som ofta inte har med sakfrågorna att göra) att motpartens irritation ökar. Interaktionen handlar allt mer om att återställa förlorad jämvikt, både i sakfrågor och i positioner. Man går inte längre ur vägen för konfrontationer eftersom dessa bevisar för en själv och för motparten att man verkligen är engagerad i saken och inte utan vidare tänker ge sig.

Vissa konfliktbeteenden etableras som mönster, genom att de tjänar till att få utlopp för uppdämda spänningar. Effekten är dock att de bara leder till ökad spänning mellan parterna. Konfliktbeteendena fyller en ventilfunktion, men lämnar det ursprungliga problemet olöst. Denna "inlärning av konfliktbeteenden" gynnar uppkomsten av mentala bilder av det förflutna. Parterna kommer lättare ihåg motpartens beteende när de lärt sig hur det kan pareras. Dessa bilder växer gradvis fram till kliché artade bilder av *typiska beteenden* hos motparten. Dessa är dock inte ännu, som i steg 4, generaliserade och totaliserade stereotyper av *parterna*.

Växande misstroende kompenseras med stärkt egenvärdeskänsla. I detta tidiga skede av eskalationsprocessen handlar det främst om att *imponera* på motparten, inte att kontrollera den.

Samtal blir debatter. Brott mot rådande normer tas upp och läggs motparten till last.

Parterna ser inte varandra längre (medvetet el. omedvetet) som likvärdiga, utan strävar efter få övertag över varandra.

I transaktionsanalysperspektiv uppträder här allt oftare korsade relationer i kommunikationen (moraliserande, klagande). Parterna märker hur deras handlingar besvaras med reaktioner där motparten vill profilera sig som överlägsen.

Parterna betar sig på ett sätt som inte motsvarar de verkliga avsikterna, utan som tjänar till att bygga en fördelaktig fasad. Kommunikationen mellan parterna blir därigenom allt mer mångtydig och svårtolkad.

Allt detta leder till en förstärkning av de eskalationspådrivande mekanismerna: allt fler stridsfrågor dras in; frågor kring orsakssamband görs för att skuldbelägga motparten; parterna förenklar orsakssambanden allt mer.

Tröskeln till steg 3: På steg 2 anstränger sig parterna för att inte förbruka motpartens intresse för att upprätthålla relationen. Motparten får inte fränkännas rätten att ge svar på tal och rättfärdiga sig själv. När en av parterna anser att de inte tillerkänns denna rätt eskalerar konflikten till nästa steg. Klivet över tröskeln är när man agerar utan att konsultera motparten, så att motparten ställs inför fullbordat faktum. Tröskeln är rädslan för den acceleration av konfliktförloppet som sammanhänger med att parterna övergår från ord till handling.

Steg 3: Handling i stället för ord!

På steg 3 förlorar parterna tron på att diskussioner leder vidare, nu återstår bara handling. Tyngdpunkten ligger nu vid konkurrens, medan ambitionen att återgå till samarbete sjunker i bakgrunden. Förväntningarna är paradoxala: för egen del är parterna inte beredda att ge efter, ändå förväntar de sig att motparten ska ge efter för påtryckningar. Själva visar de upp styrka och självsäkerhet, men förväntar att motparten ska tröttnas ut och ansluta sig till sina motståndares åsikter.

För parterna handlar det nu främst om att bromsa motpartens försök att nå sina mål, samt att driva igenom de egna avsikterna. Man tar därvid motståndet för givet. Först på steg 6 försöker de på allvar knäcka motpartens motstånd. Uppgårelsen flyttar på steg 3 från argumentation till det aktiva handling, vilket ger en viss illusion av framsteg.

Känslan av att vara blockerad av motparten bestämmer nu interaktionens klimat. Det är uppenbart att parterna är beroende av varandra. Detta ömsesidiga beroende vill parterna ersätta med ett ensidigt beroende, så att man kan dominera motparten.

Inom gruppen uppstår ett tryck att upprätthålla konformitet och enighet. Konformitetstrycket leder till onyanserade kognitioner, känslor och intentioner. De som inte fogar sig blir marginaliserade. Också känslan av att gemensamt vara blockerade bidrar till en ökad samhörighetskänsla. Så snart dessa känslor intar en viktig plats i parternas inre liv blir de oförmögna att med känslan leva sig in i motparten. Verkligt intresse för den andra sidans tankar och intentioner försvinner.

Parternas symbolbeteenden får en viktig betydelse, t.ex. jargong och facktermer, som tydligt avgränsar parterna från varandra.

Verbal kommunikation ses inte längre som funktionell. De verbala taktiker parterna börjat använda gör att man inte kan lita på att olika personer menar vad de säger. Handlingar har fördelen att de är ensidiga, och därför kan de följa på varandra i snabbt tempo. Konfliktförloppet blir därför snabbare. Tyngdpunkten i kommunikationen förskjuts mot icke-verbal kommunikation. Parterna hänvisas till sina egna tolkningar av

motpartens beteende. Det är egentligen omöjligt att ur här-och-nu-handlingar dra slutsatser om långsiktiga avsikter, men eftersom parterna hänvisas till att tolka beteenden ökar risken för feltolkningar. Dessa feltolkningar är svåra att korrigera p.g.a. bristen på verbal kommunikation.

Icke-verbala signaler ses som mer trovärdiga än ord, eftersom orden lättare kan förstås. Om det finns diskrepans mellan verbala och icke-verbala budskap lutar man på det senare. Om det finns flera möjliga tolkningar tenderar man här att välja den mer pessimistiska.

Parterna kommer på detta steg lätt i en låst situation, ingen kan gå varken framåt eller bakåt av rädsla att bli feltolkad, eller göra något som kan användas mot dem. Frestelsen är då stor att ändra maktbalansen genom att utvidga den sociala ramen och dra in fler i konflikten.

Parterna är inte längre i stånd att överblicka, styra och kontrollera sina reaktionssätt på ett ändamålsenligt sätt. De betraktar sig inte längre som fullt ansvariga för följderna av sina handlingar. Detta ger upphov till en "demoniserad zon," d.v.s. en växande del av konfliktförloppet för vilken alla inblandade parter förnekar ansvar.

När ord ersätts med handling är vägen tillbaka svårare än förut. Situationen är mer komplex och svårare att styra. Med avskuren kommunikation isoleras parterna från varandra och utvecklar ett eget liv.

Tröskel till steg 4: När parterna övergår till förtäckta personliga angrepp på motparten: motpartens identitet, förhållningssätt, position, och relationer till utomstående angrips (men inte öppet). "Dementerbart straffbeteende" (förklaras nedan).

Steg 4: Värnad image och koalitioner

På steg 4 handlar det om vinst eller förlust snarare än om enskilda sakfrågor. Varje part strävar efter att säkra sin psykiska existens, och inte låta sig tryckas ned av motparten. Fientliga hållningar är tydligt märkbara på alla sidor.

Parternas tänkande rör sig nu i dualiteter, svart eller vitt, för eller emot, sanning eller lögn, rätt eller fel. De egna ståndpunkterna upplevs som motsatta till andra sidan. Vad motparten är, tänker, känner och vill upplevs som negativformen av den egna sidan. Detta stegrar den för steg 3 karakteristiska inskränkta, stela och hänsynslösa hållningen till fanatism. Det man tänker ska man direkt omsätta i handling, och inte väja för uppoffringar. Fanatikern uppträder så kraftfullt därför att att han inskränker sig till några få synpunkter som isoleras ur sammanhanget och drivs med all kraft.

Huvudbekymret är nu omsorgen om det egna ryktet.

På 4:e steget kristalliserar sig bilderna av motpartens typiska taktik, tankebanor, beteendemönster, o.s.v. till helhetsbilder av motparten. Ytterligare egenskaper fogas till, och det uppstår en "konsistent" gestalt av motparten. En fixerad stereotyp bild uppstår som inte längre låter sig korrigeras av andra erfarenheter. Dessa stereotyper har en attraktionskraft i sin funktion att underlätta orienteringsförmågan i det allt mer komplexa konfliktlandskapet.

Stereotyptänkande innebär tänkande i *kollektiva egenskaper*. Individen ses i första hand som en särskild "art," som en gruppmedlem, som i den egenskapen har vissa karakteristiska egenskaper. Individer bedöms inte efter de direkta erfarenheter man gjort av dem, utan antas ha vissa karakteristiska egenskaper (t.ex. opålitliga, arroganta, inkompetenta, veliga) bara för att de tillhör en viss part.

Den negativa fiendebilden omfattar huvudsakligen vad motparten är i stånd att göra, motpartens styrka och effektivitet, men sträcker sig på steg 4 ännu inte till att omfatta motpartens grundläggande *moraliska kvaliteter*.

Nedvärderingen av motparten tillåter eller medför en uppvärdering av den egna sidan. De polariserade antitetiska stereotyperna av båda sidor laddas upp och leder till en uppdämd spänning som strävar efter urladdning i interaktioner. Parterna vårdar sin självbild, och är angelägna att omvärlden ska se dem som de själva ser sig. Parterna anstränger sig för att inte behöva revidera sin självbild.

De fixerade bilderna står nu mellan parterna när de möts, och de är inte i stånd att se varandras verkliga egenskaper. Ingen av parterna känner igen sig i motpartens bild av dem. Motpartens bild av en själv avvisas och bekämpas eftertryckligt, samtidigt som man försöker trycka på motparten ens egen bild av denne.

I denna fas måste parterna anstränga sig mycket hårt, även i samtal med tredje part, för att över huvud taget kunna nämna någon positiv egenskap hos motparten. Parterna generaliserar över sina erfarenheter av motparten "Människor av den sorten går inte att förändra! De är obildbara!" De har slutat se motparten som förmögen till utveckling.

Genom stereotypiseringen tränger parterna in varandra i roller som är svåra att slinka ur. Den ena parten provocerar (omedvetet) in den andra parten i beteenden som ofrivilligt bekräftar den ena partens fiendebild.

Båda parter anser nu att de bara "reagerar" på motpartens beteende. De ser sitt eget beteende som ett resultat av motpartens förhållningssätt, och frångår sig därför ansvaret för konfliktens utveckling.

På detta steg söker konfliktparterna målinriktat efter luckor i de rådande normerna för att kunna tillfoga motparten obehagligheter. Fasen präglas av "legala, men ovänliga handlingar." Det handlar inte längre så mycket om att maximera sina egna fördelar som att maximera motpartens obehag.

Typiskt beteende är "dementerbart straffbeteende." Det innebär att en konfliktpart förhåller sig så att de värderar, tilltalar och provocerar motparten enligt sin egen stereotypa bild, men samtidigt undanhåller motparten möjligheten att reagera fientligt på detta. Detta kan ske genom att formellt inte bryta mot normerna, men genom antydningar, dubbelbottnade kommentarer, ironi, o.s.v. ändå klart och tydligt kränka motparten. Formen och innehållet i budskapen och beteendet avviker starkt från varandra. Detta beteende tillåter att man förnekar illasinnade avsikter, men ändå lever ut aggressiviteten. Motparten börjar i en sådan situation genast planera sin hämnd, och konflikten eskalerar snabbt.

Parterna söker här aktivt stöd från omgivningen. Särskilda aktioner görs för att förbättra den egna imagen i omgivningens ögon, och därigenom rekrytera stöd. Konfrontationer genomförs med avsikt offentligt, i syfte att värva sympatisörer. Härvid försöker man dels överföra sin självbild till andra genom erbjudanden, löften och förespeglingar, dels sprida sin fiendebild genom insinuationer, avslöjanden, etc. som ska försämra motpartens image. Detta leder till rykteskampanjer och "image-spioneri," d.v.s. att parterna genom att studera utomståendes reaktioner försöker luska fram deras inställning.

Riktade aktioner för att skapa koalitioner är typiska för steg 4. Dessa har ofta symbiotisk karaktär, d.v.s. de är inte tillfälliga allianser, eller koalitioner mellan autonoma parter, utan präglas av symbiotiska bindningar där individerna känner sig beroende av symbiosen för att kunna tillfredställa sina behov.

Sakfrågorna sjunker undan, och de ömsesidiga relationerna står i förgrunden. Parterna koncentrerar sig på att påverka motparten själv, och angriper motpartens identitet, allmänna förhållningssätt, position och relationer till utomstående. Konflikten beror nu i parternas ögon på motpartens egenskaper, inte på sakfrågemotsättningar. Medvetenheten om det ömsesidiga beroendet är nu akut, och parterna värjer kraftigt sig mot det. Konflikten handlar allt mer om makt.

Kommunikationen består till stor del i förtäckta varningar, som tillåter mottagaren att förstå deras innebörd utan att dock förlora ansiktet.

Upplagrad spänning och en känsla av blockering och vanmakt leder till att parterna avreagerar sig genom att direkt angripa varandra.

Tröskeln till steg 5 utgörs av insikten i att konflikten eskaleras betydligt om ena parten provocerar fram en ansiktsförlust för motparten. Om någons ära (anseende) avsiktligt, målmedvetet och upprepat kränks, särskilt om det sker offentligt, så att motparten förlorar ansiktet, går konflikten in i steg 5.

Steg 5: Ansiktsförlust

Ansiktsförlust är en djupgående och dramatisk händelse. Den leder till en "aha-upplevelse" hos konfliktparterna, där det plötsligt uppstår en känsla av att man totalt genomskådar den andra parten. Ansiktsförlust innebär en total revidering av bilden av den andres identitet. "Ansiktet" utgörs av det sociala värde en person el. grupp kan göra anspråk på. Att bevara ansiktet innebär att man kan ta social och moralisk respekt i anspråk för sig själv. "Ansiktet" är s.a.s. ett "socialt lån," som man får åtnjuta så länge man visar sig värdig. Härigenom är man för sin sociala status beroende av omvärlden.

Ansiktsförlusten leder inte till att nya egenskaper fogas till den tidigare identitetsbilden, utan att det uppstår en radikalt annorlunda identitetsbild. Parterna upplever att de gör sig av med en illusion: "de var helt annorlunda redan från början." Både motparten och konfliktförloppet framstår nu i ett nytt ljus. Incidenter som utspelade sig för länge sedan koms nu ihåg och får en ny betydelse. Man upplever att tidigare beteendemönster i ljuset av den "nya insikten" plötsligt blir begripliga och logiskt konsistenta. Känslan av att motparten hela tiden följt en oärlig strategi stärks. "Plötsligt föll fjällen från mina ögon. Jag förstod att det som hände på mötet i januari var ett led i deras försök att manipulera oss. Redan under våra långdragna diskussioner för två år sedan var deras målsättning klar. Detta genomskådar jag först nu."

I 5:e steget ersätts de diskrepanser och tvetydigheter som rådde i steg 3 med "entydighet," därför att de tolkas enligt ett nytt tolkningsschema.

Parterna upplever nu inte bara överlägsenhet och underlägsenhet, utan "himmel och helvete," änglar och djävlar. Positionerna som parterna upplever överstiger nu normala mänskliga mått. I 5:e steget utvidgar sig självbilden till en (falsk) identifikation med den egna "ljuspersonligheten," med det egna högre jaget. Fiendebilden rör sig i de subhumana regionerna, antar animaliska/bestialiska och demoniska drag. Perceptionen totaliseras. Det handlar inte längre om vissa störande beteendemönster hos motparten, utan om dennes grundläggande moraliska väsen. Konflikten ideologiseras, d.v.s. betraktas som en konflikt mellan heliga värden.

Det brutna förtroendet leder till negativa förväntningar. *En* händelse räcker för att bevisa riktigheten i negativa förväntningar, medan det krävs *många* händelser för att övertyga om att motpartens beteende kan tolkas positivt. Ingen av parterna vill visa motparten förtroende av rädsla för att bli missbrukade. Förtroendebevis ges bara på prov, förbundna med villkor, efter det att motparten gjort en entydigt gest om en utsträckt

hand.

Med "demaskeringens" aha-upplevelse uppkommer en äckelkänsla och avsky hos parterna. Parterna har kroppsliga obehagskänslor inför varandra, och kan t.ex. ha svårt att äta en måltid tillsammans.

Parterna är beredda till stora uppoffringar för att återupprätta sitt "ansikte" och återvinna social respekt och erkännande. Strävan efter social rehabilitering blir ofta första prioritet, och väcker intrycket av besatthet. För utomstående kan denna besatthet vid offentliga ursäkter etc. framstå som obegriplig.

Genom ansiktsförlusten vänder sig hittillsvarande sympatisörer från huvudaktörerna. Dessa undviks och får allt svårare att prova sina perceptioner mot objektiva utomståendes uppfattningar.

Interaktioner: nu angrips motpartens ansikte öppet. En ansiktsförlust leder till motangrepp som syftar till att visa att det är den andra parten som saknar moral. Eftergifter framstår som hotande för den egna själsliga existensen.

Inom parterna utvecklas de befintliga symbiotiska relationerna ytterligare ett steg genom "skuld-symbios." Genom gemensamma angrepp som syftar till att få motparten att förlora ansiktet genom metoder som inte alltid kan rättfärdigas blir individerna "medbrottslingar." Den sammanhållning som resulterar av detta är svår att bryta upp eftersom den sammanhållande kraften är rädsla. Personerna är beroende av varandras skydd.

Motparten och den av denne företrädde saken likställs i etiskt hänseende. Eftersom motparten ses som omoralisk är också alla motpartens handlingar omoraliska. Konfliktparterna har helt förlorat tron på motsidans integritet vid sökandet efter en lösning på stridsfrågorna.

Tröskeln till steg 6 är inte alls lika avskräckande som till steg 5. Klivet över tröskeln består i att parterna börjar ställa ultimatum, utfärda strategiska hot.

Steg 6: Strategiska hot

På steg 6 söker sig parterna allt mer till extrema hotstrategier för att utöva inflytande över varandra. Strategiska hot ska skiljas från steg fyras straffbeteende. Det senare syftar till att släppa ut uppdämda känslor, och ger uttryck för ilska över motpartens beteende. Hotstrategierna syftar i stället till att tvinga motparten i en viss riktning, och skyr inte radikala medel för att avskräcka motparten.

Faser i hotstrategiernas utveckling:

1. Till en början uttalar parterna ömsesidiga hot för att visa att de inte ger efter. Den som hotar vill a) skapa uppmärksamhet för sig själv och sin sak; b) demonstrera sin autonomi och sin förmåga att ställa villkor; c) genom sanktionshot understryka giltigheten av en bestående norm och få motparten att bete sig enligt denna.
2. Senare blir hoten mer bestämda, entydiga och beslutsamma. Parterna binder sig vid vissa uttalanden och kan inte längre dra sig tillbaka.
3. I tredje steget formuleras hoten ultimativt, motparten ställs i en ja-eller-nej-situation.

Kontrollen över konfliktsituationen blir allt svårare att upprätthålla eller helt omöjligt. Faran för en sprängvis utvidgning av konflikten är nu mycket stor.

Den *hotande* parten ser sina egna fordringar; ser sitt hot som en avskräckningsmanöver för att hindra motparten att använda våld; samt ser hotet som en demonstration av beslutsamhet och trovärdighet.

Den *hotade* parten ser de skadeverkningar som skulle följa på att ge vika; ser en stark provokation - ett angrepp måste förebyggas med ett vedergällningshot; hyser tvivel på motpartens trovärdighet, ser hotarens sanktionspotential.

Den hotande parten ser bara fordringarnas betydelse för sig själv, och kan inte föreställa sig hotens verkningar på motparten. Den hotade parten ser bara sina egna skadeverkningar vid olika handlingsalternativ, och känner inte till den hotande partens taktiska intentioner.

I detta skede råder stark stress, det kostar mycket ansträngning att överväga beslut noga och tänka på långsiktiga följder.

Parterna utsätts allt mer för konfliktens rävsax:

- Å ena sidan blir den sociala arena allt större, mer översiktlig och komplex, å andra sidan blir den totala sociala situationen ständigt mindre kontrollerbar och styrbar. Den "demoniserade zonen" av oavsiktliga (och omedvetna) konsekvenser av handlingar växer och blir större än det område parterna behärskar. Detta leder till stora spänningar då parterna inte kan överblicka konsekvenserna av sitt eget handlande, men de görs ändå av motparten ansvariga för dessa konsekvenser.
- Å ena sidan blir stridsfrågorna mer komplexa och tyngre. Även om inga nya frågor tillkommer längre stelnar ståndpunkterna, och parterna vägrar behandla andra frågor än sina egna, och vägrar hantera dem på något annat sätt än de själva vill. Å andra sidan begränsar parterna varandras besluts- och handlingsmöjligheter allt mer.
- Parterna lämnar allt mindre tidsutrymme för motparten att överväga beslut, å andra sidan kräver besluten allt mer tid för att konsekvenserna blir allt allvarigare, mer svåröverskådliga och komplexa.

Agerandet styrs allt oftare av panikimpulser, vilket verkar destruktivt på parternas självbilder. Parterna blir allt mer benägna att satsa allt på ett kort. En av de mest verksamma strategiska hoten för de "maktlösa" är att gå till massmedia med sin version.

Spelet med motpartens rädsla är ett av de fatala fenomenen på 6:e steget. Rädsla leder till mer irrationella beteenden, som parterna tappar kontrollen över. Hoten formuleras i syfte att få total kontroll över motparten. Den hotade upplever sig dock som inträngd i ett hörn. Vanmaktskänslan väcker ofta en besinningslös vrede.

Till grund för hotstrategierna finns ett paradoxalt tänkande. Det uttalade hotet ska leda till att motparten avstår från en våldshandling. För det mesta utgår den hotande parten från att de måste hota med våld för att inte behöva använda just detta våld. Om denna avskräckning ska vara verksam måste den hotande dock räkna in motpartens ogynnsammaste reaktionssätt i sanktionskalkylen. Hotstrategier utgår därför alltid från den värsta möjligheten. Härigenom leder hotstrategin ofta till just det scenario man ville förhindra.

Ibland utfärdas ett ultimatum som omöjligt kan uppfyllas av motparten endast i syfte att rättfärdiga en aggressiv handling. Den hotade parten tenderar att se ett ultimatum som ett alibi för aggressiva avsikter.

Hotens trovärdighet är av kritisk betydelse. Om den hotade parten inte tar hotet på allvar och visar detta offentligt, tvingas hotaren att utföra sitt hot för att bevara sin trovärdighet i framtiden. Utförandet av hoten är en förutsättning för att hotstrategin ska fungera. Denna dynamik eskalerar konflikten ytterligare.

Parterna söker stärka sin trovärdighet genom att binda upp sig själv: Fordringarna kan ställas med stark patos, så att alla förstår att det inte finns någon väg tillbaka. Man kan på olika sätt offentligt begränsa sina egna alternativa handlingsmöjligheter. Trovärdigheten kan också stärkas genom att portionera ut aggressiva handlingar i mindre doser som trappas upp. På motsidan uppfattas detta som bevis för de aggressiva avsikterna, vilket provocerar motvåld. Genom att binda upp sig själv reducerar parterna starkt sin egen frihet.

På steg 6 växer de aggressiva handlingarna okontrollerat. Konfliktparterna kan inte längre kontrollera vare sig situationen som helhet eller sitt eget beteende. Under den tilltagande stressen disintegrerar ofta parterna till mindre enheter, som gör att även övergripande överenskommelser mellan huvudaktörerna inte förmår stoppa våldshandlingarna. Tvärtom, de numera självständiga våldsmaskinerierna ser närmanden mellan ledarna som hot mot sin egen existens.

Tröskeln till steg 7 består i rädslan för konsekvenserna om hoten omsätts i handling. Klivet över tröskeln tas när man sätter aktioner i verket som syftar till att oskadliggöra motpartens sanktionsförmåga. Hotstrategierna fungerar bara så länge parterna tror på viljan att förhindra en ännu större mått av våld. Dynamiken i steg 6 driver dock parterna att gå över tröskeln. Hot eller ultimatum som inte lämnar utrymme för en reaktion utgör tröskeln. Man väntar inte längre på ett svar.

Steg 7: Begränsade förintelseslag

Hotstrategierna i steg 6 har slagit sönder parternas säkerhetskänsla. De tenderar att se motparten som kapabel till vad som helst. Varje part ser nu i första hand till att trygga den egna existensen. Alla andra avsikter betraktas med misstro. Motparten ses bara som en hindrande faktor som står i vägen för en problemlösning. Därför måste motparten skakas i sin existens genom målinriktade doserade slag. Det går inte längre att föreställa sig en lösning där motparten över huvud taget finns kvar. Någon slags *gemensam* ansträngning att lösa situationen är djupt motbjudande.

Fiendebilden har nu förändrats. Fienden ses inte längre som bärare av några mänskliga värden, motparten har ingen mänsklig värdighet som i någon form ändå måste respekteras i attackerna. Parterna upplever varandra som ting, obesjälade, livlösa objekt. Fienden manipulerar utan några moraliska skrupler, och kan i värsta fall förintas. Språkbruket fylls av ord som "oskadliggöra" och "utrota," som om det handlade om en insektssvärm.

Parternas handlingsutrymme är kraftigt inskränkt, och de försöker genom attacker visa att de är handlingsförmögna. Attackerna kommer ofta utan förvarning, men slår inte mot vad som helst. Framför allt attackeras motståndarens sanktionsmakt. Det handlar ännu inte om förintelse, utan om oskadliggörande. I organisationer kan det t.ex. handla om organisationens finansiella position, legalitet och kontrollfunktioner.

Genom "pessimistiskt förutseende" tenderar parterna att uppfatta den hotpotential de vill förinta som större än den faktiskt är. Häri ligger en stor utvidgningsrisk, eftersom den andra parten ser slagen som överdrivna eller extrema. Vedergällningar följer, som i sin tur uppfattas som oproportionerliga.

Möjligheten att förstöra motpartens resurser ger konfliktparterna en surrogat tillfred ställelse. Den blockerade vilja kan få ett utlopp, och man kan få uppleva en känsla av makt i sin vanmaktssituation. Den andra sidans förluster bokförs som egna vinster, även om de inte egentligen ger några egna fördelar. Att skada motparten ger nu tillfredställelse i sig. De egna målen försvinner i bakgrunden, och man är beredd att ta

egna förluster på köpet om bara motparten lider större skador.

Parterna retar och provocerar varandra ständigt med avsikt. Skadeglädjen inspirerar till nya manövrer. Känslovärdena har blivit omvända: Skadeglädjen innebär att motståndarens förlust blir en egen "vinst" som kan överskugga det egna lidandet.

Motivationen handlar om att slå ut motståndarens stridsförmåga, och själv överleva. På 6:e steget leder hotstrategierna till uppkomsten av makttänkande. På 7:e steget behärskas förloppet av makttänkande. Man vill uppnå överlägsenhet för att långsiktigt kunna blockera motståndaren.

Kommunikationen är ensidig, parterna bryr sig bara om hur de kan *uttrycka* sitt budskap. De bryr sig inte om hur det tas emot, och kanske t.o.m. vägrar lyssna till reaktionerna. Hotstrategierna på steg 6 förutsätter att man kommunicerar så mycket att man vet om motparten avvisar eller accepterar ens ultimatum. Hot i kombination med omedelbart avbrott i kommunikationen hör hemma på steg 7.

Signaler om de-eskalering eller ett slut på konflikten uppfattas inte längre. Ibland förstörs medvetet kommunikationskanalerna.

På detta steg förkastas eller angrips etiska normer om de upplevs stå i vägen. I tidigare skeden har man utnyttjat luckor i normerna, nu kastas de helt åt sidan. I makrokonflikter gäller i detta stadium en helt annan rättsuppfattning, nämligen krigsrätt. Jmf. t.ex. terroristorganisationen RAF som ville bli betraktade som en krigförande part, ej underställd grundlag, o.s.v. Även i konflikter på meso- och mikronivå sätts de vanliga normer ur spel, och parterna faller in i ett "kvasi-krigsrättstänkande."

Grundinställningen till konflikten har ändrats radikalt. Parterna är nu medvetna om att det inte finns något att vinna längre. Man jämför skador: om mina förluster är stora ska åtminstone motparten också lida stora förluster.

Tröskeln till steg 8 är attacker som riktas direkt mot fiendens sammanhållande identitet, i syfte att splittra motparten och/eller slå direkt mot fiendens livsduglighet.

Steg 8: Attack mot nervcentra

Förintelseaktionerna blir nu häftigare. Det handlar nu om att förintna motståndarens makt- och existensgrundval, att splittra upp motparten i bitar. Attackerna riktas mot beslutsfattande centra, dessutom mot "försörjnings- och legitimeringslinjer." Man försöker skära av frontlinjen från kärnlandet, t.ex. misskreditera representanter i gruppens ögon, så att de helt förlorar sin legitimitet och maktbas. Slagen syftar till att slå sönder det som håller motparten samman, den grundläggande identiteten, så att motparten faller isär av sina inre motsättningar.

Man riktar sina angrepp så att motparten ska splittras i inbördes kämpande delar. De parter som utsätts för sådana splittringsförsök måste undertrycka de egna tendenserna till inre konflikter, vilket ökar frustrationen och trycket inom parterna, och leder till ett ännu större behov av att agera fientligt utåt. Parterna disintegrerar, och det uppkommer strider mellan ledning och grupp.

Fantasilivet befattar sig med förintelsevapen och -mekanismer. Man beundrar effektiviteten i dessa utan att mänskliga etiska värden blandar sig i.

Angreppen på motparten riktas mot alla tecken på vitalitet. Förintelse av livsduglighet blir ett mål i sig. Trots detta finns här ännu en spärr inför det totala våldet, nämligen omsorgen om den egna överlevnadsmöjligheten.

Tröskeln till steg 9 utgörs av att man ger upp självbevarelsedriften. Man struntar nu i den egna överlevnaden, motparten ska förintas även om det sker till priset av den egna undergången som organisation, grupp eller individ (i grund och botten *identitet*).

Steg 9: Total förintelse

I det sista eskalationssteget är drivkraften att utplåna fienden så stark att till och med den egna självbevarelsedriften sätts ur spel. Fienden ska förintas även om det måste ske till priset av egen undergång. Ruin, konkurs, fängelse, fysiska skador: ingenting spelar längre någon roll.

Alla broar är brända. Ett totalt förintelsekrig förs nu, man skiljer inte på skyldig och oskyldig, parter eller neutrala. Den enda motivationen när avgrunden närmar sig är att nå visshet om att fienden också kommer att falla.

Noter

Den fullständiga framställningen av Glasls eskalationsmodell omfattar ca. 70 sidor och finns tyvärr endast utgiven på tyska (Glasl, 1997). En förkortad version skriven av Glasl själv finns på engelska i Glasl, 1982. Se också [artikeln om heta och kalla konflikters eskalation](#) (pdf) som finns på [Fortbildningsinstitutet](#).

Referenser

- GLASL, F. (1982) 'The process of conflict escalation and roles of third parties,' in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) *Conflict management and industrial relations*, (pp. 119-140) The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.
- GLASL, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.
- GLASL, F. (1999) *Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict*, Stroud: Hawthorne Press.