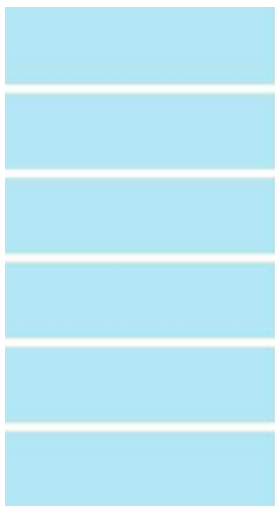


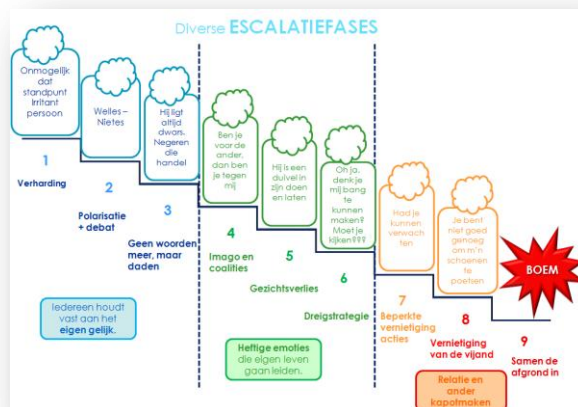


Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



Conflicten verlopen altijd in 3 fasen!

Conflicten zijn er in alle soorten en maten...



Conflicten zijn er in alle soorten en maten: van een eenvoudig geschil van mening of idee tot een alles vernietigende strijd op **LEVEN EN DOOD.**

Bij escalerende conflicten hebben betrokkenen vaak het gevoel dat de **ESCALATIE** niet tegen te houden is, maar ook dat het (vooral)

aan de andere ligt. (omdat de ander iets zei of deed, moest ik wel iets terugzeggen en/of doen)..

Bij sterk geëscaleerde conflicten speelt mee dat voor sommige mensen **het lijden van de tegenpartij belangrijker is dan het genieten van de eigen winst.**

De **escalatieladder van Glasl** is een handig hulpmiddel om te bepalen in welke fase het conflict zit en hoe in te grijpen. Aan de hand van de escalatieladder beschrijven we het verloop van een conflict.

Wanneer conflicten zich in bedrijven (of familiebedrijven) voordoen, gaat veel energie verloren aan het voeren van de strijd en ja dit is zelden of nooit constructief en leidt vaak af van de doelstellingen en taken die men in het bedrijf heeft of moet hebben.

Hoe ziet het ESCALATIEMODEL van Glasl eruit ?

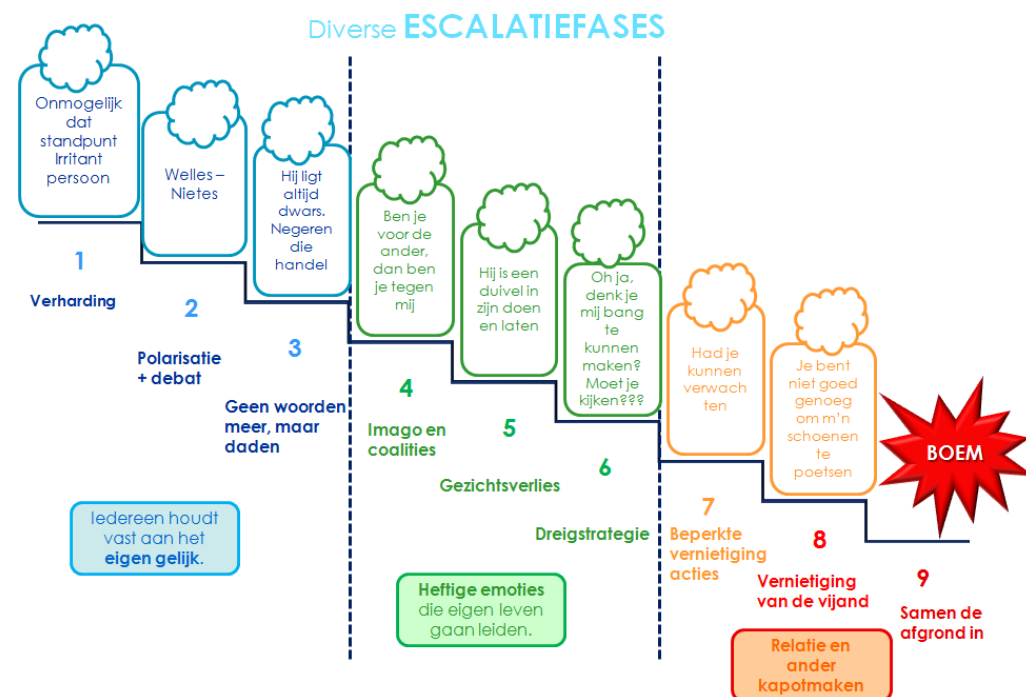
De escalatieltrap bestaat uit **negen treden** (of stappen) die samen aangeven hoe de escalatie van een conflict verloopt. De trap loopt van boven naar beneden en is als het ware een hellend vlak.

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

Voorbeeld: je accepteert het schelden en de persoonlijke aantijgingen van je zus, maar het is niet de bedoeling dat een derde niet-familiedid partij trekt en er zich ermee gaat bemoeien. Laat staan openlijk zijn mening kenbaar maakt

Als één van de partijen toch een trede lager gaat, **escaleert het conflict meestal direct**. Terug gaan naar de vorige trede kan niet zonder ingrijpen van buitenaf. Iedere fase telt drie treden, waarin de escalatie zichtbaar wordt. Iedere fase heeft zijn eigen mogelijkheden om in te grijpen en om het conflict hanteerbaar te maken.

Zolang mensen willen leren over **hun eigen aandeel en bijdrage in een conflict**, kan een bemiddeling veel betekenen.



We onderscheiden **de rationele, de emotionele en de escalatiefase**.

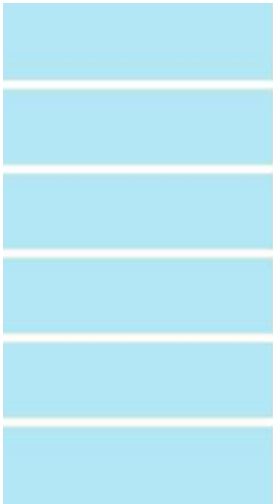
Deze fasen hebben de volgende kenmerken :

- **Rationele fase** : discussie, irritatie, meningsverschillen, debat, een WIN-WIN is nog altijd mogelijk.

De eerste fase is nog rationeel. De gesprekken verhardden zich, partijen gebruiken stevige taal en voeren argumenten aan om elkaar te overtuigen. Daar blijft het meestal niet bij. De gesprekken ontwaarden vaak in debatten. Ieder houdt vast aan het eigen groot gelijk. Het gemeenschappelijke belang komt meer en meer op de achtergrond. Vaak luistert men niet meer naar elkaar. In deze fase passen uitdrukkingen als "praten heeft toch geen zin", "wie niet horen wil, moet maar voelen". Er volgen acties om elkaar te schaden.

Conflicten verlopen altijd in 3 fasen

11-02-2011 pag. 2



- **Emotionele fase** : schelden, ontmaskeren, willen winnen, tunnelvisie, het bekomen van een WIN-LOSE situatie.

De tweede fase is één en al emotie. Partijen stoppen elkaar in hokjes. Ook wordt steun gezocht van anderen. Blokvorming is het gevolg. Scherpe meningsverschillen worden heftige belangentegenstellingen. Beide partijen zijn uit op gezichtsverlies van de ander. Angst, kwaadheid, verdriet krijgen de overhand. Er wordt bedreigd.

- **Escalatiefase** : verwijzen of maatregelen nemen omdat de relatie te veel beschadigd is. Men wil niet meer leren.

De derde fase is de escalatiefase ofwel de strijdfase. Partijen raken verwickeld in een bittere strijd, waarin feiten, belangen, emoties en logica compleet door elkaar heen lopen. Het is de fase die kan uitmonden in "samen de afgrond in". Alles wordt uit de kast gehaald om de vijand te vernietigen, zelfs als men ook het eigen belang hiermee schaadt.

De escalatieladder van Glasl en haar treden

De rationele fase

- Trede 1 Verharding
- Trede 2 Debat en polemieken
- Trede 3 Geen woorden maar daden

De eerste drie treden vormen dus samen de rationele fase. Het conflict is nog niet erg geëscaleerd. De partijen hebben in deze fase nog **oog voor elkaars doelstellingen** en **oog voor de relatie**. Het conflict wordt wel persoonlijk gemaakt, maar er is nog steeds een gezamenlijk resultaat te bereiken.

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

Externe vorm van begeleiding in deze fase:

- ✓ individuele conflictcoaching van de partijen
- ✓ coaching van de manager bij ontwikkeling van de competentie vaardig omgaan met conflicten

De emotionele fase

- Trede 4 Imago's en coalities
- Trede 5 Gezichtsverlies
- Trede 6 Dreigstrategieën

In deze fase van het conflict hebben "de emoties" de overhand. Emoties geven aan dat de kwestie en / of de relatie belangrijk is. Zij geven -indien men het kan en wil zien - bijzonder veel informatie. **De beleving van partijen vervormt en bepaalt vervolgens het gedrag**. Zelfcorrectie is al veel moeilijker. Er wordt slecht of helemaal niet meer naar elkaar geluisterd. Anderen raken voor dat men het weet betrokken bij het conflict. Soms om het gelijk te krijgen, maar vaak ook met de vraag om hulp bij de oplossing.

Vaak wordt de familiale ondernemer - bedrijfsleider / de manager in deze fase betrokken bij het conflict. Dat is laat, maar niet té laat. Het vereist evenwel veel conflictvaardigheid van de manager om het conflict te managen. In deze fase zijn er immers veel emotie, woede, brullen/schreeuwen en tranen.

Het is in deze fase waarin **correctie op het gedrag** van de conflictpartijen aan de orde is.

Externe vorm van begeleiding in deze fase:

- ✓ conflict coaching van de conflictpartijen (in gesprek met elkaar)
- ✓ coaching van de ondernemer-bedrijfsleider / manager bij ontwikkeling van de competentie vaardig omgaan met conflicten
- ✓ bemiddeling in het conflict door een mediator (pre-mediation)

De escalatie- of strijd fase

- Trede 7 Beperkte vernietigingsacties
- Trede 8 Vernietiging van de vijand
- Trede 9 Samen de afgrond in

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

Doelstelling is nu: **minimaliseren van het bestaansrecht van de ander, desnoods met vernietiging van jezelf**. Alles is dus toegestaan, er zijn geen grenzen meer. Ontwikkelen op de competentie conflictvaardigheid bij partijen is in de escalatie en strijdfase niet meer aan de orde. In deze fase staat de familiale ondernemer-bedrijfsleider / de manager **machteloos** en is hij/zij ook geen geaccepteerde (onpartijdige) partij meer voor de conflictpartners.

Immers: in deze fase heeft familiale ondernemer-bedrijfsleider/ de manager naast oplossing van het conflict ook een hoger organisatiebelang, bijvoorbeeld: hoe kom ik tot een oplossing zonder dat het al te veel gaat kosten? Het conflict is inmiddels zodanig geëscaleerd dat alleen ingrijpen van een met gezag beklede derde de conflictpartijen kan stoppen. Verwijzing naar een **bemiddelaar / mediator** ligt voor de hand. De mediator zal van de partijen **'eigenaarschap'** van het conflict eisen om tot een oplossing te kunnen komen. Kortom, partijen moeten hun eigen aandeel in het conflict erkennen.

Externe vormen van begeleiding in deze fase:

- ✓ mediation
- ✓ na mediation: coaching (apart) voor verwerken en onderkennen van de eigen bijdrage in het conflict en ontwikkelen van de competentie vaardig omgaan met conflicten (proactief)

Conclusie: de escalatietrap van Glasl is makkelijk te begrijpen en het bestuderen ervan kan al snel tot een zelfdiagnose leiden. Deze zelfdiagnose geeft antwoord op de vraag op welke "trede" en in welke "fase" van een conflict men zich bevindt.



Eddy Claesen

Family Business Advisor - Mediator

Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesen.be • www.claesen.be