

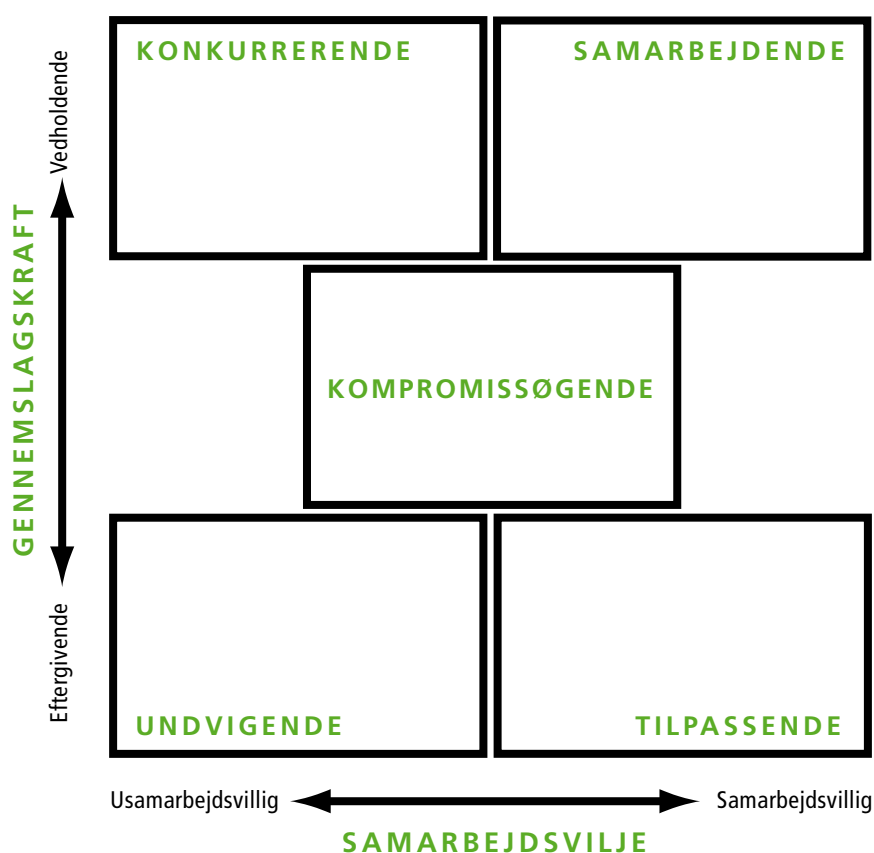
Thomas-Kilmann KONFLIKTHÅNDTERINGS- værktøj

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



DE FEM KONFLIKTHÅNDTERINGSTILE

Thomas-Kilmann Konfliktløsningsværktøj (TKI) vurderer en persons adfærd i konflikter, det vil sige i situationer, hvor to personers behov synes at være uforenelige. I konfliktsituationer kan vi beskrive en persons adfærd i forhold til to basale dimensioner*: **(1) gennemslagskraft**, som er, hvor meget en person forsøger at tilfredsstille sine egne behov, og **(2) samarbejdsvilje**, som er, hvor meget en person forsøger at tilfredsstille den anden persons behov. Disse to adfærdsdimensioner kan bruges til at definere 5 metoder til håndtering af konflikter. De fem konfliktløsningsstile er vist nedenfor:



*Denne todimensionelle konfliktløsningsmodel er taget fra "Conflict and Conflict Management" af Kenneth Thomas i *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, revideret af Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Et andet værdifuldt bidrag til dette felt er Robert Blakes og Jane Moutons arbejde, som er fremlagt i *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

KONKURRERENDE

Den **konkurrerende** konfliktstil er vedholdende og usamarbejdsvillig; en magtorienteret metode. Når der konkurreres, forfølger personen sine egne behov på bekostning af den anden person og bruger et hvilket som helst middel for at få sit synspunkt gennemtruffet. Konkurrence kan indebære at kæmpe for sine rettigheder og forsvare en holdning, som man mener er rigtig, eller blot et forsøg på at vinde.

SAMARBEJDENDE

Den **samarbejdende** konfliktstil er vedholdende og samarbejdsvillig. Når der samarbejdes, så forsøger en person at arbejde sammen med den anden person for at finde en løsning, som tilfredsstiller begge behov. Det indebærer, at der graves ned i et emne for at finde begge personers underliggende behov og for at finde et alternativ, der tilfredsstiller begge ønsker. Samarbejde mellem to personer kan ses i form af udforskning af uenigheder for at lære af den andens indsigt, hvilket kan løse et problem, der ellers ville føre til en konkurrence om ressourcer eller konfrontation. Ligesom det kan være et forsøg på at finde kreative løsninger på et interpersonelt problem.

KOMPROMISSØGENDE

Den **kompromissøgende** konfliktstil placerer sig midt i feltet mellem vedholdende og samarbejdsvillig. Når vi går på kompromis, er målet at finde en hurtig og gensidigt acceptabel løsning, som delvist tilfredsstiller begge parter. Den kompromissøgende konfliktstil ligger som en mellemtung mellem den konkurrerende og tilpassende konfliktstil. Man opgiver mere end ved konkurrence, men mindre end ved tilpasning. På samme vis udforsker den kompromissøgende et emne mere direkte end den undvigende konfliktstil, men den går ikke så meget i dybden som den samarbejdende. Et kompromis kan betyde, at man mødes på midten, udveksler indrømmelser eller søger en hurtig midelvej.

UNDVIGENDE

Den **undvigende** konfliktstil mangler gennemslagskraft og er usamarbejdsvillig. Ved undvigelse søger en person ikke umiddelbart at tilfredsstille sine egne behov eller en andens behov. Han/hun håndterer ikke konflikten. Undvigende adfærd kan komme til udtryk som diplomatisk træden til side, udskydelse af et emne til et bedre tidspunkt eller tilbagetrækning fra en truende situation.

TILPASSENDE

Den **tilpassende** konfliktstil mangler gennemslagskraft og er samarbejdsvillig – det modsatte af konkurrerende. Ved tilpasning forsømmer en person sine egne behov for i stedet at tilfredsstille en anden persons behov. Denne metode indeholder selvopofrelse. Tilpasning kan komme til udtryk i form af uselvsk gavmildhed eller velgørenhed; at følge en andens ordre, selv når man helst ville være fri, eller at give efter for en andens holdning.

DIN TKI-PROFIL

Dine TKI-resultater viser det udvalg af konflikthåndteringsstile, som du anvender i de konflikter, du står overfor. Din TKI-profil kan indtegnes i et diagram på side 10 i denne folder.

På diagrammet på side 10 er de fem konfliktstile repræsenteret af fem søjler, betegnet "Konkurrerende", "Samarbejdende" og så videre. I søjlen under hver konfliktstil er der angivet en række mulige scorer for den pågældende konfliktstil – fra 0 (for meget sjælden brug) til 12 (for meget hyppig brug). Tegn en cirkel om dit resultat for hver af de fem konfliktstile.

De mulige scorer er placeret i et diagram i forhold til resultaterne fra den repræsentative gruppe af 8.000 arbejdende voksne, som allerede har besvaret TKI-sporgeskemaet. Den vandrette linje repræsenterer procenter – altså procentdelen af personer i testgruppen, som fik samme scorer som eller mindre end dig i hver kategori. Hvis dit resultat er over "80 %-linjen" i for eksempel "Konkurrerende", så betyder det, at din score for den konkurrerende konfliktstil er højere end 80 % af de personer, der har besvaret TKI-sporgeskemaet – altså at du ligger i top 20 % i kategorien "konkurrerende".

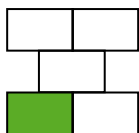
De tykke linjer ved 25 % og 75 % adskiller de midterste 50 % af resultaterne i hver metode fra de øverste 25 % og de laveste 25 %. At ligge blandt de øverste 25 % betragtes som værende højt. På samme måde betragtes et resultat i de laveste 25 % som værende lavt. Resultater i de midterste 50 % betragtes som værende på mellemniveau. Se på dine resultater, og find ud af, hvor du er placeret.

FORSTÅ DIT RESULTAT

Når du ser på dine TKI-scorer, vil du sikkert gerne vide "Hvad er det rigtige resultat?" Når det drejer sig om konflikthåndtering, så er der ingen rigtige eller forkerte svar. Alle fem konflikthåndteringsstile er gode i nogle situationer: Hver af dem repræsenterer nyttige sociale færdigheder. Vores traditionelle visdom anerkender for eksempel at: "Flere hoveder tænker bedre end et" (samarbejdende). Men vi siger også: "Man fanger flere fluer med honning end med eddike" (tilpassende); "Lad os mødes på midten" (kompromissøgende); "Lad det nu ligge" (undvigende); og "Målet helliger midlet" (konkurrerende). Effektiviteten af en given konflikthåndteringsstil afhænger af omstændighederne bag den specifikke situation, og hvor god du er til at anvende metoden.

Du er i stand til at anvende alle fem metoder til konflikthåndtering; man kan ikke sige, at du kun har en måde at løse konflikter på. Men de fleste bruger nogle metoder oftere end andre; de udvikler flere færdigheder i anvendelsen af disse metoder, og derfor har de meget større tillid til dem. Mange har en klar favorit. De forskellige konfliktstile, som du anvender, er et resultat af dine personlige anlæg og de krav, der stilles i den pågældende situation.

For bedre at hjælpe dig med at vurdere, hvilken af de fem metoder der er mest anvendelig i din situation, har vi listet en række forskellige anvendelsesmuligheder for hver metode. Disse anvendelsesmuligheder er baseret på en liste, som er genereret af virksomhedsledere. Derudover kan dine præferencer føre til, at du stoler mere på nogle konflikthåndteringsmetoder end andre, og derfor har vi opstillet en række spørgsmål, som kan hjælpe dig med at afdække faresignaler ved overforbrug eller underforbrug af de enkelte metoder.



Undvigende

Min omtrentlige percentil score
for denne tilstand er:

Anvendelse

- Når et emne ikke er vigtigt, eller andre emner er vigtigere.
- Når du tror, du ikke kan tilfredsstille dine egne behov – for eksempel når du har for lidt styrke, eller du er frustreret over noget, som ville være meget svært at ændre.
- Når den potentielle ulempe ved at starte en konflikt er større end fordelene ved dens løsning.
- Når andre skal have lov til at køle af – for at reducere spændingerne til et produktivt niveau og for at skabe det rette perspektiv og samle sig.
- Når det at indsamle mere information vejer tungere end fordelene ved en hurtig løsning.
- Når andre kan løse konflikten mere effektivt.
- Når emnet synes at være en udløber af eller et symptom på et andet mere basalt emne.

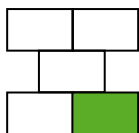
Spørgsmål, du kan stille dig selv

Hvis dit resultat er i den høje ende, kunne du måske spørge dig selv:

- Bliver koordinering af opgaver ofte påvirket negativt af din manglende evne til at komme med input i en given situation?
- Virker det nogle gange som om, folk "går på listetæer"?
Nogle gange bruges der uforholdsmæssigt meget energi på at være varsom og på at undgå særlige emner, hvilket er et tegn på, at disse emner skal frem i lyset og løses.
- Bliver beslutninger om vigtige emner nogle gange truffet på grundlag af manglende stillingtagen?

Hvis dit resultat er i den lave ende, kunne du måske spørge dig selv:

- Tager du nogen gange dig selv i at såre andres følelser eller i at skabe fjendtlighed?
Du skal måske lære at udvise diskretion og takt samt at præsentere emner på en måde, som ikke er truende.
- Føler du dig nogle gange plaget eller overvældet af en række problemstillinger?
Du skal måske bruge mere tid på at prioritere – altså beslutte, hvilke emner der er mindre væsentlige og måske uddelegere dem til andre.



Tilpassende

Min omtrentlige percentil score
for denne tilstand er:

Anvendelse

- Når du har indset, at du tog fejl – for at give plads til overvejelse af en bedre løsning, for at lære af andre eller for at vise, at du er rimelig.
- Når emnet betyder meget mere for den anden person, end det gør for dig – for at tilfredsstille andres behov og for at skabe velvilje med henblik på at bevare et samarbejdende forhold.
- Når du vil opbygge goodwill, som du kan bruge ved fremtidige emner, som er vigtige for dig.
- Når du er udkonkurreret, du er ved at tabe, og yderligere konkurrence kun ville skade din sag.
- Når det er særligt vigtigt at undgå forstyrrelser og bevare harmonien.
- Når du vil hjælpe dine ansatte med at udvikle sig ved at lade dem eksperimentere og lære af deres fejl.

Spørgsmål, du kan stille dig selv

Hvis dit resultat er i den høje ende, kunne du måske spørge dig selv:

- Føler du nogle gange, at dine idéer og behov ikke altid får den opmærksomhed, de fortjener?

For megen hensyntagen til andres behov kan resultere i, at du mister indflydelse, respekt og anerkendelse. Det kan også resultere i, at organisationen mister dine potentielle bidrag.

- Er der slækket på disciplinen?

Selvom disciplin for disciplinens skyld har meget lille værdi, så er nogle regler og procedurer essentielle og skal overholdes. Tilpasning ved disse punkter kan skade dig selv, andre eller organisationen.

Hvis dit resultat er i den lave ende, kunne du spørge dig selv:

- Har du nogle gange svært ved at skabe velvilje hos andre?

Tilpasning ved mindre emner, der er vigtige for andre, er et tegn på velvilje.

- Betragter andre dig nogle gange som værende urimelig?
- Har du nogle gange svært ved at indrømme, at du tager fejl?
- Anerkender du berettigede undtagelser til reglerne?
- Ved du, hvornår du skal give op?