Introduktion til KONFLIKTHÅNDTERING

TKI STYRKER DIN HANDLEKRAFT

KENNETH W. THOMAS

INTRODUKTION

Hvis du har udfyldt et *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) spørgeskema for nylig, så er denne folder noget for dig. Den er det næste skridt mod forståelse af dine TKI-resultater og mod at forbedre din evne til at håndtere konflikter effektivt.

Indledningsvis vil folderen hjælpe dig til bedre at forstå de fem konflikthåndteringsstile, som TKI måler, så du bedre kan genkende dem. Du vil lære de primære forskelle på de fem metoder at kende og udforske typiske eksempler på brug af hver metode.

Dernæst vil folderen hjælpe dig til at anvende metoderne til konflikthåndtering mere effektivt. Du vil få indblik i nytteværdien af hver metode og få detaljerede retningslinjer for, hvornår de bør anvendes, og hvordan du bedst anvender hver metode.

Hvad er TKI?

TKI er et spørgeskema, du selv udfylder, som er skabt med henblik på at måle, hvordan du plejer at handle i en konfliktsituationen. Det beskriver fem forskellige metoder til konflikthåndtering og hjælper dig med at klarlægge, hvilke af disse du anvender oftest. Idet TKI hjælper dig med at være mere opmærksom på dine og andres valg i en konfliktsituation, hjælper TKI og værktøjets feedback-materiale dig med at finde en vej ud af konfliktsituationer i en mere konstruktiv retning.

Udvikling af TKI

TKI blev udviklet af Kenneth W. Thomas og Ralph H. Kilmann i de tidlige 1970'ere. Den er baseret på Kenneth Thomas' teoretiske videreudvikling af en model over ledelsers konfliktsituationer, som blev fremstillet af Robert Blake og Jane Mouton i 1960'erne (Blake & Mouton, 1964).

Thomas og Kilmann udviklede oprindeligt TKI som et forskningsværktøj. For at mindske sandsynligheden for fordrejning skabte de udtalelser i par, som blev sammenlignet nøje med henblik på ønskværdighed, således at ingen metode til konflikthåndtering ville lyde bedre end en anden. Det viste sig dog hurtigt, at TKI også var et effektivt redskab til indlæring. Folk kunne godt lide, at metoderne alle var hensigtsmæssige at anvende i den rette situation. Dette tillod dem ikke blot at sætte pris på deres styrker, men også at lære om værdien ved de metoder, de anvendte sjældnere.

TKI i dag

På de 30 år, der er gået siden TKI's begyndelse, er der solgt mere end 4 millioner eksemplarer af værktøjet, og det er blevet det førende redskab til måling af adfærd ved konflikthåndtering. Det er også blevet brugt i hundredvis af undersøgelser.

I dag anvendes TKI til en række forskellige formål, blandt andet følgende:

- Ledelses- og supervisionstræning
- Forhandlingsteknik
- Teambuilding
- Kriseintervention
- Ægteskabs- og familierådgivning

Om anvendelse af denne folder

Hvis en underviser eller vejleder har givet dig denne folder, så er det meget sandsynligt, at han/hun også har vejledt dig om, hvor dit fokus skal lægges. Hvis ikke, så er her nogle generelle forslag.

- Læs de indledende sektioner i folderen for at sikre, at du forstår og kan genkende de fem konflikthåndteringsstile.
- Hvis du er en del af et hold eller en arbejdsgruppe, som tager TKI-testen sammen, så sørg for at læse afsnittet om samarbejde. Samarbejde om vigtige emner er en hovedfaktor i gruppeeffektivitet.

Vigtige opmærksomhedspunkter

Der er nogle vigtige opmærksonhedspunkter, som du skal huske, når du anvender idéerne i denne folder.

Valg af konflikthåndteringsstil

- *Husk, at du har valgmuligheder i en konflikt.* Vær opmærksom på alle de fem metoder til konflikthåndtering, som du har til rådighed. Denne viden vil give dig en øget følelse af kontrol. Du kan styre konflikter i forskellige retninger ved at vælge mellem de forskellige metoder.
- *Giv dig tid til at tænke.* Hvis du fornemmer, at du reagerer hurtigt i en konfliktsituation, så reagerer du sikkert af gammel vane. Sænk din svarhastighed for at vælge med omhu. Tag en pause for at overveje, hvilken metode der ville være mest gavnlig i den givne situation.
- *Øv dig i at anvende retningslinjerne i denne folder.* Du vil ikke kunne huske dem alle, men du vil komme i tanke om nogle relevante retningslinjer, så som "Jeg får intet ud af at debattere dette emne, så jeg vælger at undgå det". Eller "Det er vigtigt, og vi kan måske komme frem til en vind-vind-løsning, så jeg vil forsøge at samarbejde". Behold denne folder, så du kan opfriske din hukommelse og bedre huske retningslinjerne.

Udvikling af nye adfærdsmønstre

For den enkelte

- *Fokusér på få nye udviklingsområder ad gangen.* Vælg nogle få af de nye adfærdsmønstre, som virker mest lovende, så som at sige "og" frem for "men". Koncentrér dig om at indarbejde dem i dine adfærdsmønstre.
- *Vær god ved dig selv.* Adfærdsudvikling går igennem forudsigelige cyklusser fra "kluntet til poleret". Du skal ikke forvente at opnå poleret med det samme. Anerkend din forbedring.
- *Bliv ved med at tilføje nye færdigheder.* I takt med at du kontrollerer nye færdigheder, og de bliver polerede, vil du få mere plads til at tilføje flere. Skim denne folder igennem engang imellem for at vurdere din forbedring og finde nye færdigheder, du kan prøve.

For grupper

- *Udpeg en tilsynsførende.* Hvis din gruppe bliver trænet sammen, så udpeg en til at føre tilsyn med gruppens fremskridt inden for konflikthåndtering.
- *Sæt mål for gruppen.* Sæt fælles mål i forhold til brug af metoderne til konflikthåndtering og nye færdigheder, som gruppen vil implementere.
- *Hold løbende øje med fremgangen.* Bliv enige om et skema for, hvornår den tilsynsførende skal rapportere til gruppen (for eksempel i slutningen af hvert møde, månedligt, eller hvert kvartal). Få den tilsynsførende til at holde øje med gruppens fremskridt i forhold til dens mål for konflikthåndtering. Sæt nye mål efter behov.

Hvad er en konflikt?

Konflikt er ganske *enkelt en tilstand, hvor menneskers behov – de ting, der betyder noget for dem – virker uforenelige*. Derved er konflikter en del af livet – noget, vi står over for hver dag. Undersøgelser viser, at ledere bruger omkring en fjerdedel af deres tid på konflikthåndtering. De skal forhandle om ressourcer, håndtere uoverensstemmelser over politikker, tage sig af klager, håndhæve regler og håndtere de uundgåelige friktioner og stridigheder, som opstår mellem mennesker.

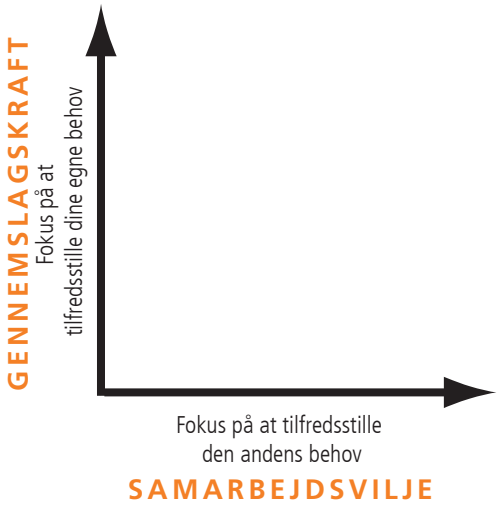
Mange laver den fejl at sidestille konflikter med skænderier, bebrejdelser, øgenavne og så videre. Dette får konflikt til at virke som noget farligt og destruktivt. Men i det øjeblik du anerkender konflikt som værende en tilstand, hvor menneskers behov synes uforenelige, bliver det klart, at det at skændes blot er en enkelt måde at håndtere det på. Denne tilgang gør det muligt for os at anerkende, at vi kan *vælge*, hvordan vi håndterer en konflikt. Dette leder vores opmærksomhed hen på de metoder, vi kan bruge til at kontrollere konfliktprocessen i form af at træffe valg, så vi kan håndtere den konstruktivt. Dette er selvsagt formålet med TKI og denne folder.

To basale dimensioner af konflikthåndtering

Gennemslagskraft og samarbejdsvilje er de mest basale dimensioner til at beskrive dine valg i en konfliktsituation. De danner et todimensionelt område, på hvilket vi kan placere adfærd til konflikthåndtering, som vist i Figur 1. Bemærk, at gennemslagskraft og samarbejdsvilje er separate, uafhængige dimensioner. De er ikke modsætninger.

Gennemslagskraft

Husk på, at konflikter opstår, når dine behov synes uforenelige med en andens behov. I den situation betegnes din indsats for at tilfredsstille dine *egne* behov som din *gennemslagskraft*. Dette vises langs den vertikale akse på grafen i Figur 1. Gennemslagskraft kan betyde, at du forsøger at møde dine egne behov eller opnå opbakning omkring dine idéer.

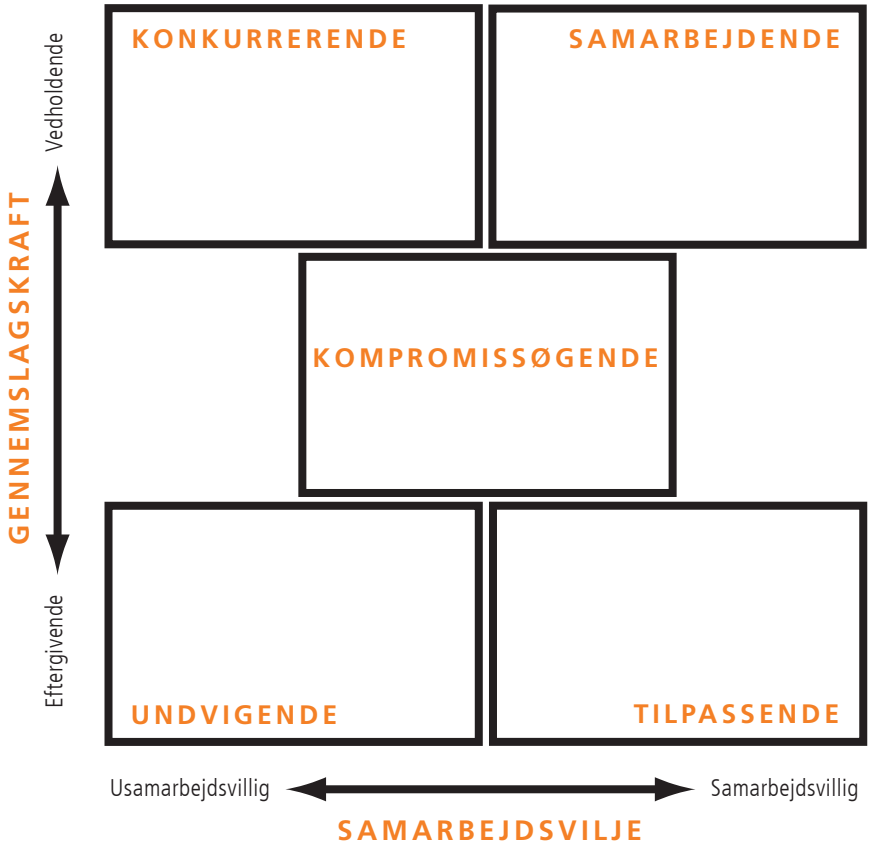


FIGUR 1 • DIMENSIONERNE GENNEMSLAGSKRAFT OG SAMARBEJDSVILJE

Samarbejdsvilje

Din indsats for at tilfredsstille den *andens* behov betegnes som din *samarbejdsvilje*. Denne er vist langs den horisontale akse på Figur 1. Samarbejdsvilje indebærer muligvis det at hjælpe den anden person med at få dennes behov mødt eller at være modtagelig over for den anden persons idéer.

Hvad er de fem konfliktstile?



FIGUR 2 • DE FEM METODER TIL KONFLIKTHÅNDTERING

De fem konfliktstile danner de fire hjørner og midten af det todimensionelle område, som blev nævnt i det foregående kapitel. Som vist på Figur 2 repræsenterer de de fem primære kombinationer af gennemslagskraft og samarbejdsvilje, som kan opstå i en konfliktsituation.

Konkurrerende er vedholdende og usamarbejdsvillig. Du forsøger at tilfredsstille dine egne behov på den anden persons bekostning.

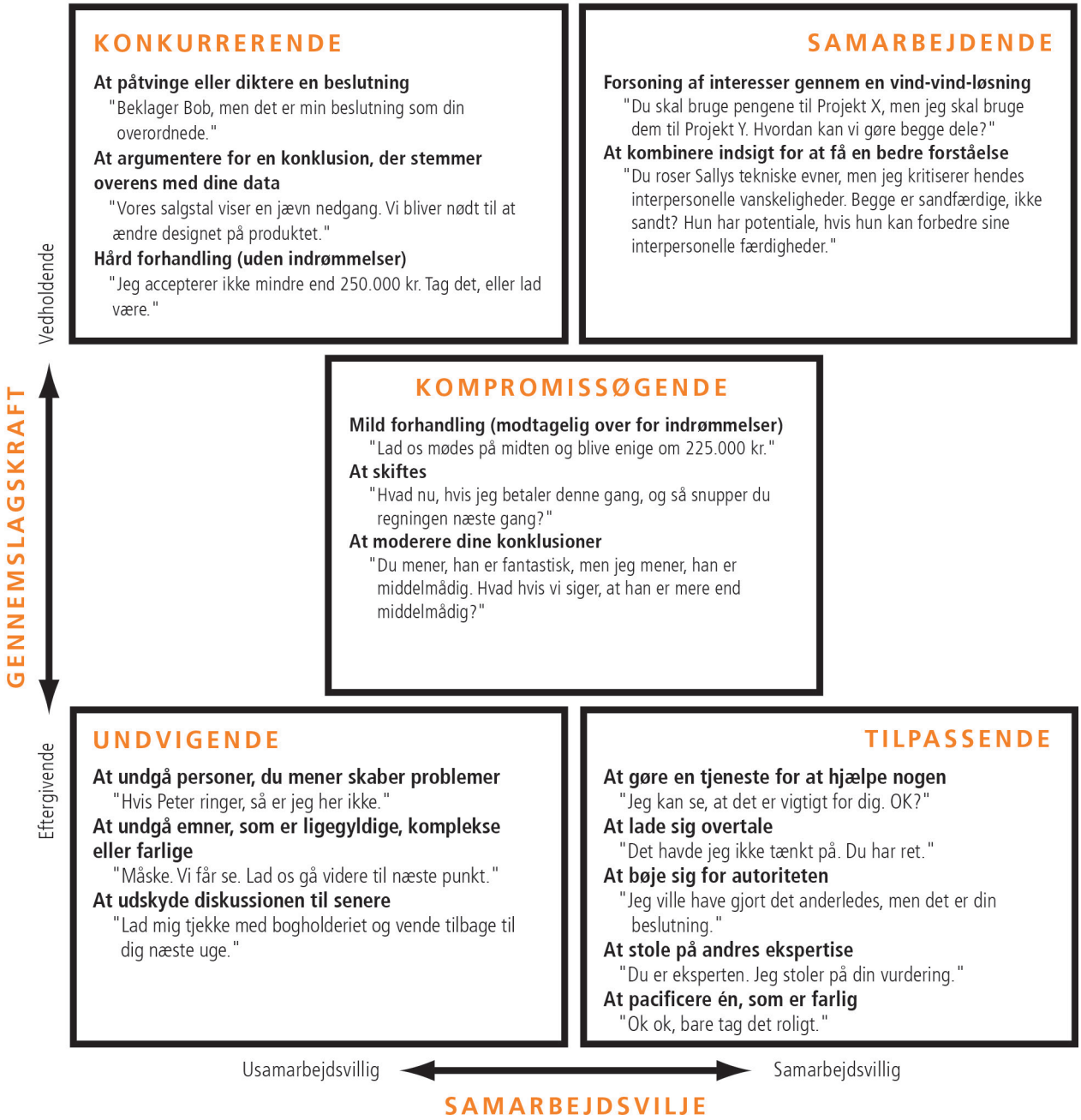
Samarbejdende er både vedholdende og samarbejdsvillig. Du forsøger at finde en vind-vind-løsning, som fuldstændigt tilfredsstiller begge personers behov.

Kompromissøgende ligger i midterfeltet mellem vedholdende og samarbejdsvillig. Du forsøger at finde en acceptabel løsning, som kun delvist tilfredsstiller begge personers behov.

Undvigende er både eftergivende og usamarbejdsvillig. Du undgår konflikten uden at forsøge at tilfredsstille nogen af personernes behov.

Tilpassende er eftergivende, men samarbejdsvillig. Du forsøger at tilfredsstille den anden persons behov på bekostning af dine egne.

Bemærk, at disse konflikthåndteringsstile beskriver generelle hensigter – dine *mål i* en konfliktsituation frem for specifikke *adfærdsmønstre*. Du kan agere på mange forskellige måder, når du vil anvende de forskellige konfliktstile, afhængigt af omstændighederne. For eksempel kan du undgå en konflikt ved at undvige et emne, undgå kontakt med den anden person eller ved at foreslå, at diskussionen udsættes til et bedre tidspunkt. Figur 3 illustrerer, hvordan konfliktstilene kan bringes i anvendelse for at hjælpe dig med at genkende de typiske adfærdsmønstre, der forbindes med dem hver især.



FIGUR 3 • DEM FEM KONFLIKTSTILE I PRAKSIS

selvtillid. Du kunne for eksempel fortælle en af dine underordnede, at du ikke kunne have klaret et projekt lige så flot, som han gjorde. Eller når du præsenterer selvsamme projekt for dine ligemænd, kunne du give ham det meste af anerkendelsen, selvom det var din idé til at starte med.

Tilpas dig for at råde bod på vrede

Nogle vigtige tilpasninger sker som følge af en tidligere konflikt – for at reparere anstrengte forhold og komme videre.

At reparere en skade du har forårsaget

Den anden person er måske vred på dig over noget – over en skade, du har forårsaget ved konkurrerende adfærd eller sure kommentarer. Hvis problemet ikke bliver løst, kan sådanne sure miner skade dit forhold til denne person og underminere velvilje og tillid. Hvis forholdet er vigtigt for dig, er du måske nødt til at undskylde og råde bod (se "Råd bod på en klage" på side 41).

At tilgive andre, så I kan komme videre

Hvis du føler, at nogen har behandlet dig dårligt i en tidligere konflikt, så bærer du måske nag – og føler harme, bitterhed og måske fjendtlighed. Du drømmer måske om at få hævn eller at tvinge den anden person til at undskylde, men indser, at det sandsynligvis ikke kommer til at ske. I denne situation kan det som regel betale sig at tilgive den anden og slippe dit nag, så du kan komme videre. Det betyder ikke, at du stoler fuldt ud på den anden person. Du kan stadig være på vagt over for, om det sker igen. Slip af med harmen, den bruger al din energi og ødelægger din livskvalitet.

Den tilpassende konfliktstils adfærdsmønstre

- Bøjer sig taktfuldt
- Sår frø
- Råder bod på klageer

Bøjer sig taktfuldt

Der er mere på spil end dit synspunkt Når det er nødvendigt at bøje sig, så gør det på en måde, hvorpå du bevarer din troværdighed og velvilje.

Vær ikke en dårlig taber

Du er måske frustreret over at skulle bøje dig, men forsøg på ikke at være vred over det. Kendetegnene ved en dårlig taber er alt for genkendelige: Trampen væk i hysteri, mens man laver truende forudsigelser ("Det kommer du til at fortryde"), nedladende kommentarer ("*Nogen* skulle jo være den større person og give efter") eller klager over uretfærdighed ("Vi blev snydt"). Vær den større person, da du vil blive respekteret for det.

Forklar dine motiver

Din tilpasning til situationen kan misforstås som et tegn på, at du er ligeglad med et emne, giver efter for pres, eller at du ikke er sikker på dit synspunkt. Derfor er det en god idé *kort* at komme med dine grunde til at gøre det: "Jeg synes, at Henriks nye data er overbevisende". "Uanset hvor meget jeg gerne vil det her, så kan jeg se, at jeg er nedstemt". "Af hensyn til tidsbegrænsninger vil jeg trække mit forslag tilbage".

Sår frø

Nogle af dine behov skal måske kæmpes for i lang tid, før de bliver tilfredsstillet. For eksempel kræver det at indføre vigtige ændringer ofte, at andre lærer nye tankemønstre, et nyt ordforråd og giver slip på gamle vaner. Du kan som regel forvente modstand og umiddelbare forsinkelser, når du foreslår sådanne forandringer, men fortsæt en langvarig kampagne. Selvom du måske skal opgive nogle af de tidlige beslutninger, så kan du stadig lave forarbejdet til fremtidig succes. Brug de tidligere episoder til at så nye idéer, dele ny information og introducere et nyt ordforråd, som gradvist vil ændre måden, folk ser på dette emne på.

For eksempel hvis dine ingeniører er stolte af deres evner til at løse problemer præcist, men du er bekymret for, at de bruger for meget tid på at finde præcise løsninger til problemer, hvor en "god nok" -løsning ville have været acceptabel. Så begynder du at klargøre forskellen på "præcision"-emner og "gode nok"-emner. I starten fastholder gruppen den gamle tilgang, men inden længe begynder de at bruge dine ord og implementere en hurtigere beslutningsproces i forhold til de "gode nok"-emner.

Råder bod på klager

Klager giver tilbagemeldinger, som kan bidrage til øgede præstationer. Hvis de håndteres effektivt, kan de også hjælpe med til at reparere skadede forhold til venner og medarbejdere og genopbygge kundens loyalitet. Men ikke desto mindre er det ofte udfordrende og følsomt at håndtere klager.

Accepter vrede (men ikke misbrug)

Klager hænger ofte sammen med vrede. Se vreden som en del af den andens frustration og ikke som et personligt angreb se "Brug dine psykiske grænser" på side 36. Overbring din indstilling om, at det er i orden, at den anden er vred. Det er i orden at udtrykke ophedede ord, men misbrug inklusive råben, øgenavne, fysiske trusler og fjendtlig fysisk kontakt er ikke acceptabelt. Hvis man for eksempel siger: "Dine gutter væltede vores hegn! Hvordan kan det overhoved et lade sig gøre? Lærer I dem ikke op?", er det kun et udtryk for vrede.

Når du accepterer andres vrede, så lader du dem "få lettet hjertet". I takt med at de udtrykker deres vrede (uden at du går i forsvarsposition eller modangriber), får de afløb for den. Du vil bemærke en ændring i deres toneleje og deres holdning: Du vil kunne høre mindre intensitet, og de begynder at slappe af. Indtil det sker, er det svært for dem at høre, hvad du siger. Efter det er sket, kan I diskutere tingene på en rimelig måde. Ofte vil folk sågar være undskyldende over for den vrede opførsel, de udviste for blot få minutter siden.

Forklar (uden at forsvare), hvad der skete

Personer, der klager, forstår som regel ikke, hvordan forseelsen kunne finde sted. Hvis de tror, at forseelsen var bevidst, skødesløs eller sågar dum, vil deres vrede øges, og dit ry vil blive skadet hos dem. Kom med forklaringer på de formildende omstændigheder, som kan hjælpe med til at forklare, hvad der er sket: "Vi har problemer med vores computere". "Den, der normalt tager sig af din konto, har været på sygeorlov". "Føreren forsøgte at undgå at ramme en hund". Vær forsigtig med at komme til at forsvare handlingen eller at forsøge at snakke personen fra at indgive en klage. Hvis personen har lidt skade, så har han/hun ret til at klage.

Brug aktiv lytning

Nogle gange kan det være svært at forstå, hvad den anden person ønsker at opnå, især hvis det er et barn eller en person, der er vred. Når det ikke er klart, hvad personen vil have, så brug dine aktive lytteevner for at sikre dig, at du forstår hans/hendes synspunkt. "Så du vil gerne have, at vi reparerer hegnet? Er det rigtigt?".

Sig undskyld

Når folk klager, vil de som regel gerne have en undskyldning og en forsikring om, at uanset hvad der er sket, så vil det ikke ske igen. En rettidig undskyldning kan som regel hjælpe et langt stykke hen ad vejen til at løse konfliktsituationen. Når du undskylder, så erkender du, at skaden er sket, påtager dig ansvar for din del i det og udtrykker anger. Den implicitte besked er, at du ikke er typen (person eller organisation), der normalt gør sådan noget, og at du er ked af, at det er sket, og at du vil sørge for, at det ikke sker igen. Du håber på tilgivelse og en genopbygget tillid.

Foretag reparationer, når det er passende

Når den anden person har lidt et tab, er du måske nødt til at gøre mere end at undskylde. Du kan tilbyde en gave som en symbolsk erstatning eller tilbyde mere komplet kompensation. For eksempel kan hotelpersonalet ændre i regningen for at råde bod på en bruser, der ikke fungerer. Og du bør tilbyde at reparere det hegn, som din chauffør har væltet.

OPSUMMERING: HVORNÅR OG HVORDAN SKAL MAN TILPASSE SIG

HVORNÅR SKAL DU VÆLGE AT TILPASSE DIG?

Pas på med at have for vane at behage

Vig tilbage for et bedre synspunkt

- Når du bliver overtalt
- Når andre ved mere, og der ikke er meget tid

Bøj dig, når du er i mindretal, eller du er ved at tabe

- Når din chef tilsidesætter, hvad du siger
- Når du er nedstemt i en gruppe
- Når du er blevet overgået, og du er ved at tabe

Ofr dig en smule, når det er vigtigt for andre

- At gøre tjenester
- At lade folk prøve selv
- At opbygge selvtillid

Tilpas dig for at råde bod på vrede

- At reparere en skade, du har forårsaget
- At tilgive andre, så I kan komme videre

DEN TILPASSENDE KONFLIKTSTILS ADFÆRDSMØNSTRE

Bøjer sig taktfuldt

- Vær ikke en dårlig taber
- Forklar dine motiver

Sår frø

Råder bod på klager

- Acceptér vrede (men ikke misbrug)
- Forklar (uden at forsvare), hvad der skete
- Brug aktiv lytning
- Sig undskyld
- Foretag reparationer, når det er passende