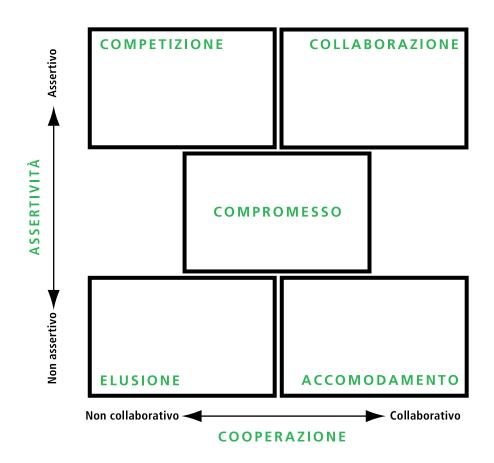
Thomas-Kilmann Metodo TKI di GESTIONE DEI CONFLITTI

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



LE CINQUE MODALITÀ DI GESTIONE DEI CONFLITTI

Il metodo TKI (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*) per la gestione dei conflitti valuta il comportamento di un individuo nelle situazioni di conflitto, cioè contesti in cui gli interessi delle due parti coinvolte sembrano incompatibili. In un contesto di conflitto, il comportamento di un individuo può essere descritto grazie a due misurazioni principali*: (1) l'assertività o affermazione, cioè la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le proprie esigenze, e (2) la collaborazione, cioè la misura in cui l'individuo si adopera per soddisfare quelle altrui. Queste due misurazioni comportamentali possono essere utilizzate per definire cinque modi di gestione dei conflitti, descritti di seguito.



^{*}Questo modello bidimensionale dei comportamenti relativi alla gestione dei conflitti è stato adattato da "Conflict and Conflict Management" di Kenneth Thomas nel volume *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, a cura di Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Un altro valido contributo in questo campo è rappresentato dal lavoro di Robert Blake e Jane Mouton nel volume *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

COMPETIZIONE

La **competizione** è una modalità assertiva e poco collaborativa, orientata all'ottenimento del potere. In un ambito di competizione, l'individuo persegue i propri interessi a spese di un altro, usando qualsiasi forma di potere apparentemente necessaria per ottenere ciò che desidera. Lo spirito di competizione può implicare la difesa dei propri diritti, la difesa di una posizione che si ritiene corretta o semplicemente il desiderio di vittoria.

COLLABORAZIONE

La **collaborazione** ha un carattere sia assertivo che collaborativo. In un contesto di collaborazione, l'individuo cerca di cooperare con l'altro per trovare una soluzione che possa soddisfare i bisogni di entrambe le parti. Implica l'approfondimento del problema al fine di identificare le questioni sottostanti percepite dai due individui e trovare un'alternativa in grado di soddisfare i bisogni di entrambi. La collaborazione tra due individui può assumere la forma di esplorazione del disaccordo in un tentativo di imparare l'uno dall'altro, di risoluzione di una condizione specifica altrimenti suscettibile di causare una competizione per le risorse oppure di confronto e ricerca di una soluzione creativa di un problema interpersonale.

COMPROMESSO

Il **compromesso** rappresenta una via di mezzo tra l'assertività e la collaborazione. Quando si cerca di giungere a un compromesso, l'obiettivo è quello di trovare un espediente, una soluzione reciprocamente accettabile che soddisfi parzialmente i bisogni di entrambe le parti. La ricerca di un compromesso rappresenta una via di mezzo tra la competizione e l'accomodamento, nel senso che si rinuncia un po' di più rispetto a quando si compete, ma meno rispetto a quando si adotta un comportamento accomodante. Parimenti, il problema viene affrontato in modo più diretto rispetto all'elusione, ma non si arriva ad approfondirlo come con la collaborazione. Il compromesso può significare trovare un accordo a metà strada, fare delle concessioni reciproche oppure cercare una soluzione che rappresenti una via di mezzo.

ELUSIONE

L'**elusione** implica non essere assertivi né collaborativi. Quando si elude il problema, l'individuo non persegue immediatamente i propri interessi né quelli dell'altro. Piuttosto, evita il conflitto. L'elusione può assumere la forma di ignorare diplomaticamente un problema, posticiparlo fino a momenti più opportuni o semplicemente ritirarsi da una situazione minacciosa.

ACCOMODAMENTO

Un comportamento **accomodante** non è affermativo ma è collaborativo; è l'opposto della competizione. Quando adotta un comportamento accomodante, l'individuo tralascia i propri interessi per soddisfare quelli altrui. Questa modalità implica un aspetto di autosacrificio. L'accomodamento può assumere la forma di generosità o altruismo, di obbedienza alle richieste altrui anche quando non si è d'accordo, oppure l'arrendersi al punto di vista dell'altro.

IL VOSTRO PROFILO TKI

Il punteggio TKI ottenuto indica il ventaglio di modalità adottate per affrontare i diversi tipi di conflitto. La rappresentazione del profilo ottenuto in base al punteggio è disponibile a pagina 10 di guesto libretto.

Il grafico a pagina 10 rappresenta le cinque modalità di gestione dei conflitti in cinque colonne indicate con "Competizione", "Collaborazione" e così via. Nella colonna sotto ciascuna modalità è indicata la gamma dei possibili punteggi relativi; essi variano da 0 (utilizzo molto raro) a 12 (utilizzo molto frequente). Cerchiate il punteggio ottenuto in ciascuna delle cinque modalità.

Ogni possibile punteggio è rappresentato in relazione ai punteggi di un campione rappresentativo di 8.000 adulti lavoratori che hanno già completato il test TKI. Le linee orizzontali rappresentano i percentili, cioè la percentuale di individui nell'ambito del gruppo campione che ha ottenuto lo stesso punteggio o un punteggio più basso per ciascuna modalità. Se ad esempio, il punteggio risulta al di sopra della riga "80%" per la competizione, avete ottenuto un punteggio più alto dell'80% dei partecipanti al test TKI per la competizione, ovvero vi trovate nel 20% superiore per quanto riguarda la competizione.

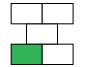
Le righe in grassetto in corrispondenza del 25° e 75° percentile separano il 50% centrale dei punteggi per ogni modalità dal 25% superiore e dal 25% inferiore. I punteggi che rientrano nel 25% superiore sono considerati alti, mentre quelli che rientrano nel 25% inferiore sono considerati bassi. I punteggi che rientrano nel 50% centrale sono considerati medi. Esaminate i vostri punteggi e stabilite in che gruppo rientrano.

INTERPRETAZIONE DEI PUNTEGGI

Osservando i vostri risultati TKI, sicuramente vorrete sapere quali sono le risposte corrette. In verità, per quanto riguarda i comportamenti che si adottano per gestire i conflitti, non esistono risposte corrette o risposte sbagliate. Tutte e cinque le modalità possono essere utili in determinate condizioni e ognuna rappresenta un insieme utile di competenze sociali. Il nostro buon senso riconosce, ad esempio, la validità in certi casi della cooperazione ("In due è meglio che soli."), ma anche di un comportamento accomodante ("Cerca di avere la meglio sul tuo nemico ricorrendo alla gentilezza"), del trovare un compromesso ("Troviamo un accordo"), di lasciare le cose come sono ("elusione") o ancora della legge del più forte (competizione). L'efficacia di una determinata modalità di gestione dei conflitti dipende piuttosto dalla situazione specifica e dalle competenze con cui la modalità viene utilizzata.

Siete tutti in grado di usare tutte e cinque le modalità; nessuno ha un solo stile, unico e rigido, per affrontare i conflitti. È vero però che in generale molti usano alcune modalità più di altre e sviluppano maggiori competenze in quelle modalità, finendo per farvi maggiore affidamento. Quasi tutti hanno una modalità preferita. I comportamenti che si adottano nei confronti dei conflitti sono il risultato della predisposizione di ciascuno nonché dei requisiti dettati dalle specifiche situazioni in cui ci si trova.

Per aiutarvi a determinare se l'utilizzo che fate delle cinque modalità sia idoneo alla vostra situazione, proponiamo un elenco di utilizzi per ciascuna modalità. Tali utilizzi sono basati sugli elenchi generati da una serie di presidenti d'azienda. Inoltre, poiché la predisposizione di ciascuno può far sì che, di fronte a determinati conflitti, ci si affidi di più o meno del necessario a certi comportamenti, abbiamo elencato anche delle domande di tipo diagnostico che mirano a individuare un utilizzo eccessivo o insufficiente di ciascuna modalità.



Elusione

Il muo punteggio	
approssimativo in percentili	
per questa modalità é:	

Utilizzi

- Quando un problema non è molto importante o quando esistono comunque altri problemi più importanti e immediati.
- Quando ci si rende conto che non si ha la possibilità di soddisfare le proprie esigenze, ad esempio perché si ha poco potere o si è frustrati a causa di qualcosa che difficilmente si potrebbe cambiare.
- Quando il costo di un potenziale confronto è molto più alto rispetto ai vantaggi ottenuti con la sua eventuale risoluzione.
- Quando è necessario che gli individui coinvolti sbolliscano la rabbia, per ridurre la tensione e tornare a un livello di produttività, nonché per riguadagnare la compostezza e la prospettiva.
- Quando la raccolta di altre informazioni è molto più importante dei vantaggi ricavati da una decisione immediata.
- Quando altri sono in grado di risolvere il conflitto in modo più efficace.
- Quando il problema è in realtà marginale o sintomatico di un altro problema più fondamentale.

Domande da porsi

Se il vostro punteggio è nella gamma più alta, può esservi d'aiuto porvi le domande sequenti:

- La coordinazione risente del fatto che gli altri fanno spesso fatica a ottenere i vostri suggerimenti in merito a un problema?
- A volte avete l'impressione che gli altri "camminino sulle uova?"
 A volte una quantità di energia disfunzionale viene dedicata alla cautela e a evitare i problemi, quando tali problemi andrebbero invece affrontati e risolti.
- Le decisioni relative a problemi importanti vengono a volte prese per mancanza di alternative?

Se il vostro punteggio è nella gamma più bassa, può esservi d'aiuto porvi le domande seguenti:

- Trovate che a volte ferite i sentimenti degli altri o provocate dei sentimenti di ostilità?
 Potrebbe essere necessario usare più tatto e più discrezione, presentando i problemi con fare meno minaccioso.
- A volte vi sentite infastiditi o sopraffatti dalla quantità di problemi?
 Forse dovreste dedicare più tempo a stabilire le priorità, cioè a decidere quali problemi non sono veramente importanti, possibilmente delegandoli ad altri.



Accomodamento

Il muo punteggio	
approssimativo in percentili	
per questa modalità é:	

Utilizzi

- Quando vi rendete conto di avere torto, per considerare una posizione migliore, imparare dagli altri e mostrare di essere ragionevoli.
- Quando per l'altra persona la questione è molto più importante di quanto non lo sia per voi, per soddisfare i bisogni degli altri e, come gesto di buona volontà, per dimostrare che desiderate mantenere rapporti interpersonali collaborativi.
- Quando desiderate accumulare dei "favori" da usare in seguito per questioni che sono di maggiore importanza per voi.
- Quando venite superati, state perdendo e continuare la battaglia comporterebbe solo danni alla vostra causa.
- Quando mantenere l'armonia ed evitare qualsiasi disagio sono aspetti particolarmente importanti.
- Quando desiderate promuovere lo sviluppo dei vostri dipendenti permettendo loro di sperimentare e apprendere dai propri errori.

Domande da porsi

Se il vostro punteggio è nella gamma più alta, può esservi d'aiuto porvi le domande seguenti:

- Vi sentite come se le vostre idee e i vostri problemi talvolta non ricevono l'attenzione che meritano?
 - Rinviare troppo le preoccupazioni degli altri può ridurre l'influenza, il rispetto e il riconoscimento. Può anche privare l'organizzazione del vostro potenziale contributo.
- La disciplina è troppo permissiva?
 - La disciplina in sé e per sé può avere poco valore, ma è essenziale imporre e far rispettare alcune regole e procedimenti. Essere troppo accomodanti in questo senso può essere dannoso per voi, per gli altri o per l'organizzazione.

Se il vostro punteggio è nella gamma più bassa, può esservi d'aiuto porvi le domande seguenti:

- A volte fate fatica a mostrare buona volontà verso gli altri?
 Un atteggiamento accomodante su questioni minori ma importanti per gli altri può essere un gesto di buona volontà.
- Gli altri a volte vi considerano irragionevoli?
- A volte fate fatica ad ammettere di avere torto?
- Riconoscete che ci sono eccezioni legittime alle regole?
- Sapete quando arrendervi?