

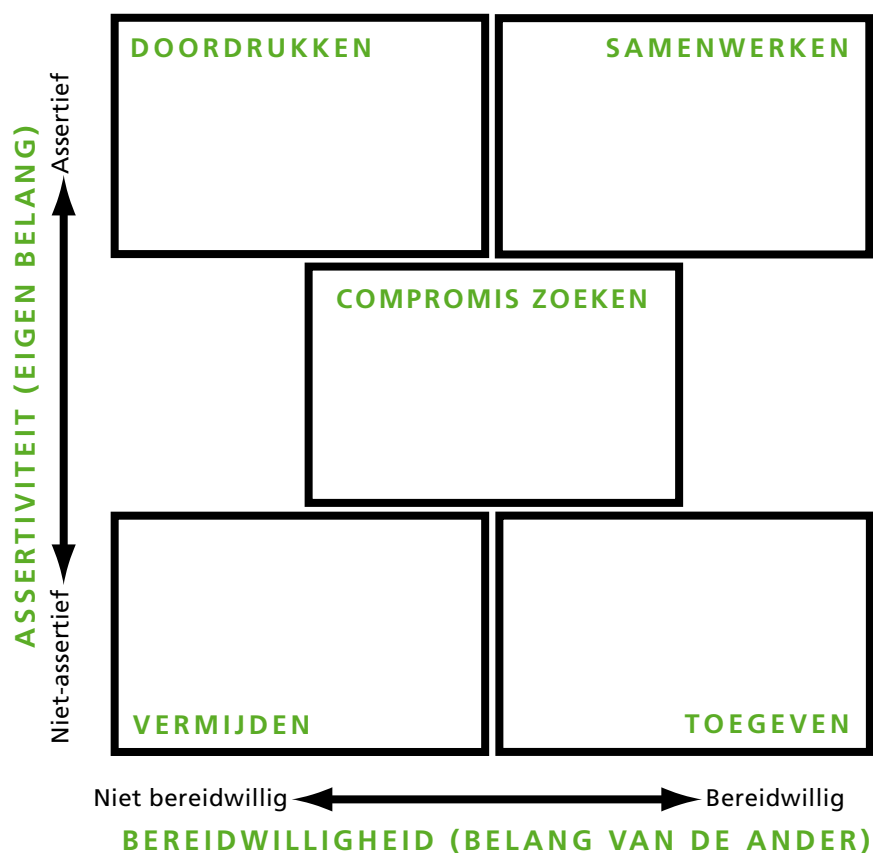
Thomas-Kilmann Instrument voor CONFLICTHANTERING

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



DE VIJF CONFLICTHANTERINGSTIJLEN

Het *Thomas-Kilmann-Instrument voor Conflictantering* (TKI) evalueert het gedrag van een individu in conflictsituaties-dat wil zeggen, in situaties waarin de belangen van twee mensen onverenigbaar lijken. In conflictsituaties kunnen we het gedrag van een persoon langs twee basisdimensies beschrijven*: **(1) assertiviteit**, de mate waarin het individu probeert aan de eigen wensen te voldoen, en **(2) bereidwilligheid**, de mate waarin het individu probeert aan de belangen van de ander tegemoet te komen. Deze twee gedragsdimensies kunnen worden gebruikt om vijf specifieke stijlen voor het hanteren van conflicten te definiëren. Deze vijf conflictanteringstijlen worden hieronder weergegeven:



*Dit tweedimensionale model van conflictanteringsgedrag is een aangepaste versie van "Conflict and Conflict Management" door Kenneth Thomas in *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, onder redactie van Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Een andere waardevolle bijdrage op dit gebied is het werk van Robert Blake en Jane Mouton in *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

DOORDRUKKEN

Doordrukken is assertief en niet-bereidwillig, een op macht gerichte stijl. Als een individu doordrukt, streeft hij zijn of haar eigen belangen na ten koste van de andere persoon en gebruikt hij of zij iedere vorm van macht om zijn of haar standpunt te laten gelden. Doordrukken kan betekenen dat u opkomt voor uw rechten, dat u een standpunt verdedigt waarvan u vindt dat het juist is, of dat u gewoon probeert te winnen.

SAMENWERKEN

Samenwerken is zowel assertief als bereidwillig. Als een individu samenwerkt, probeert hij of zij samen te werken met de andere persoon om een oplossing te vinden om volledig de belangen van beide personen te dienen. Dit houdt in dat men zich verdiept in een kwestie om de onderliggende belangen van de twee personen te bepalen en een alternatief te vinden dat aan de belangen van beiden tegemoet komt. Wanneer twee personen samenwerken, kan dat betekenen dat grondig naar een meningsverschil wordt gekeken om van elkaars inzichten te leren, of dat een situatie wordt opgelost waarin zij normaal gesproken om hulpmiddelen zouden concurreren of dat men gaat confronteren en probeert een creatieve oplossing te vinden voor een interpersoonlijk probleem.

COMPROMIS ZOEKEN

Compromis zoeken is gemiddeld zowel wat betreft assertiviteit als bereidwilligheid. Als u een compromis sluit, is het doel een doelmatige, wederzijds acceptabele oplossing te vinden die gedeeltelijk aan de belangen van beide personen tegemoet komt. Compromis zoeken ligt halverwege tussen doordrukken en toegeven. Het betekent meer opgeven dan doordrukken, maar minder dan toegeven. Op dezelfde manier pakt het een kwestie rechtstreeks aan dan vermijden, maar gaat het de kwestie niet zo diepgaand onderzoeken als bij samenwerken het geval is. Compromis zoeken kan betekenen dat het verschil gedeeld wordt, onderling concessies worden gedaan of dat een snelle middenweg wordt gezocht.

VERMIJDEN

Vermijden is niet-assertief en niet-bereidwillig. Als een individu vermijdt, streeft hij of zij niet meteen zijn of haar eigen belangen of van die van de ander na. Hij of zij pakt het conflict niet aan. Vermijden kan de vorm aannemen van diplomatiek een kwestie omzeilen, een probleem uitstellen tot een beter moment, of zich gewoon terugtrekken uit een dreigende situatie.

TOEGEVEN

Toegeven is niet-assertief en bereidwillig-het tegenovergestelde van doordrukken. Als een individu toegeeft, negeert hij of zij zijn of haar eigen belangen om aan de belangen van de ander tegemoet te komen; er zit een element van zelfopoffering in deze stijl. Toegeven kan de vorm aannemen van onzelfzuchtige gulheid of liefdadigheid, van het opvolgen van een bevel van de ander wanneer u dat liever niet zou doen, of van het toegeven aan de zienswijze van de ander.

UW TKI-PROFIEL

Uw TKI-scoreprofiel geeft het overzicht van conflicthanteringsstijlen die u gebruikt in het soort conflicten waar u mee te maken krijgt. Uw scoreprofiel kan op pagina 10 van dit boekje in kaart worden gebracht.

In het diagram op pagina 10 worden de vijf conflicthanteringsstijlen vertegenwoordigd door de vijf kolommen "Doordrukken", "Samenwerken", enzovoort. In de kolom onder iedere stijl vindt u het bereik van mogelijke scores op die stijl-van 0 (bijna nooit gebruikt) tot 12 (heel vaak gebruikt). Omcirkel uw score op elk van de vijf stijlen.

Alle mogelijke scores worden afgezet tegen de scores van een representatieve steekproef van 8.000 volwassenen uit de beroepsbevolking die de TKI al hebben ingevuld. De horizontale lijnen vertegenwoordigen percentielen-dat wil zeggen, het percentage mensen in de steekproef dat hetzelfde of lager scoorde dan u op iedere stijl. Als uw score boven de "80%"-lijn op doordrukken valt, betekent dit dat u hoger scoorde op doordrukken dan 80 procent van de mensen die de TKI hebben ingevuld-dat u bij de bovenste 20 procent behoort wat betreft doordrukken.

De dikke lijnen op de 25e en 75e percentielen scheiden de middelste 50 procent van de scores voor iedere stijl van de top 25 procent en de onderste 25 procent. Scores die in de top 25 procent vallen, worden als hoog beschouwd. Op dezelfde manier worden scores die in de onderste 25 percent vallen, als laag beschouwd. Scores die binnen de middelste 50 procent vallen worden als gemiddeld beschouwd. Bekijk uw scores om na te gaan waar ze vallen binnen dit bereik.

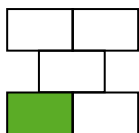
UW SCORES INTERPRETEREN

Als u uw resultaten van de TKI bekijkt, wilt u waarschijnlijk weten: “Wat zijn de juiste antwoorden?” In het geval van conflicthanteringsgedrag zijn er geen goede of foute antwoorden. Alle vijf stijlen zijn nuttig in bepaalde situaties: iedere stijl vertegenwoordigt een paar nuttige sociale vaardigheden. Onze conventionele wijsheid gaat er bijvoorbeeld vanuit dat “Twee vaak meer weten dan één” (samenwerken). Maar er wordt ook gezegd “Overstelp je vijand met (overdreven) vriendelijkheid” (toegeven), “Deel het verschil” (compromis zoeken), “Goed is goed genoeg” (vermijden) en “De baas heeft altijd gelijk” (doordrukken). De effectiviteit van een gegeven conflicthanteringsstijl is afhankelijk van de eisen van de specifieke situatie en de vaardigheid waarmee u die stijl gebruikt.

U bent in staat om alle vijf conflicthanteringsstijlen te gebruiken; u hebt niet één, rigide, stijl bij het omgaan met conflicten. De meeste mensen gebruiken sommige stijlen sneller dan andere, ontwikkelen meer vaardigheid in die stijlen en hebben daarom de neiging om daar meer op te vertrouwen. Velen hebben een duidelijke favoriet. Het conflictgedrag dat u inzet is het resultaat van uw persoonlijke voorkeuren en de eisen van de situaties waarin u u bevindt.

Om u te helpen bepalen hoe gepast uw gebruik van de vijf stijlen is in uw situatie, hebben we een overzicht gemaakt van een aantal toepassingen van iedere stijl.

De toepassingen zijn gebaseerd op lijsten die zijn opgesteld door directeurs van organisaties. Daarnaast hebben we, omdat uw voorkeuren ervoor kunnen zorgen dat u meer of minder dan noodzakelijk op sommige conflictgedragingen vertrouwt, ook een aantal diagnostische vragen opgesteld met waarschuwingssignalen voor het te veel of te weinig gebruiken van iedere stijl.



Vermijden

Mijn benadering percentiel score voor deze modus is:

Toepassingen

- Als een probleem onbelangrijk is of als andere, meer belangrijke problemen dringend zijn
- Als u geen kans ziet om aan uw belangen recht te doen-als u bijvoorbeeld weinig macht hebt of als u gefrustreerd bent door iets dat heel moeilijk te veranderen is
- Als de potentiële valkuilen van het aangaan van een conflict groter zijn dan de voordelen van het oplossen ervan
- Als u andere mensen moet laten afkoelen-om spanningen naar een productief niveau terug te brengen en perspectief en zelfbeheersing te herwinnen
- Als meer informatie verzamelen meer voordelen biedt dan een onmiddellijk besluit
- Als anderen het conflict effectiever kunnen oplossen
- Als de kwestie verband houdt met of wijst op een andere, meer wezenlijke kwestie

Vragen die u uzelf kunt stellen

Als uw score hoog is, stel uzelf dan de vraag:

- Heeft de coördinatie te lijden onder het feit dat mensen soms moeilijk uw input over een kwestie kunnen krijgen?
- Lijkt het soms alsof mensen “op eieren lopen”?

Soms wordt er een disfunctionele hoeveelheid energie gewijd aan voorzichtigheid en het vermijden van problemen. Dit geeft aan dat deze problemen onder ogen moeten worden gezien en opgelost moeten worden.

- Worden beslissingen over belangrijke kwesties soms vanzelf genomen?

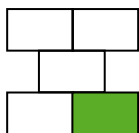
Als uw score laag is, stel uzelf dan de vraag:

- Merkt u dat u soms de gevoelens van anderen kwetst of vijandigheid oproept?

U moet misschien meer discretie en tact uitoefenen en kwesties op een niet-bedreigende manier onder woorden brengen.

- Voelt u uzelf soms gejaagd of overdonderd door een aantal problemen?

U moet misschien meer tijd besteden aan het stellen van prioriteiten-dat wil zeggen, besluiten welke problemen relatief onbelangrijk zijn en deze misschien aan anderen overdragen.



Toegeven

Mijn benadering percentiel
score voor deze modus is:

Toepassingen

- Als u u realiseert dat u het bij het verkeerde eind hebt om een beter standpunt te kunnen overwegen, te leren van anderen en te laten zien dat u redelijk bent
- Als de kwestie veel belangrijker is voor de andere persoon dan voor u-om aan de behoeften van anderen te voldoen en als een gebaar van welwillendheid om een samenwerkingsrelatie te onderhouden
- Als u sociaal krediet wilt opbouwen voor latere kwesties die voor u van belang zijn
- Als iemand u de baas is en verliezen en meer concurrentie uw zaak alleen maar schade zou berokkenen
- Als het bewaren van harmonie en het vermijden van opschudding van bijzonder belang zijn
- Als u uw werknemers wilt helpen bij hun ontwikkeling door hen te laten experimenteren en te laten leren van hun fouten

Vragen die u uzelf kunt stellen

Als uw score hoog is, stel uzelf dan de vraag:

- Hebt u het gevoel dat uw ideeën en belangen niet altijd de aandacht krijgen die ze verdienen?

Te veel tegemoet komen aan de belangen van anderen kan u invloed, respect en erkenning kosten. Het kan de organisatie ook uw mogelijke bijdragen kosten.

- Is er weinig discipline?

Hoewel discipline omwille de discipline weinig waarde heeft, zijn sommige regels en procedures van cruciaal belang en moeten deze worden afgedwongen. Toegeven op deze onderwerpen kan u, anderen of de organisatie schade berokkenen.

Als uw score laag is, stel uzelf dan de vraag:

- Hebt u soms moeite om welwillendheid bij andere mensen op te bouwen?

Toegeven bij onbelangrijke kwesties die belangrijk zijn voor anderen is een gebaar van welwillendheid.

- Zien anderen u soms als onredelijk?
- Hebt u soms moeite om toe te geven dat u fout zit?
- Erkent u legitieme uitzonderingen op de regels?
- Weet u wanneer u op moet geven?