

Thomas-Kilmann- Instrument

voor Conflicthantering

PROFIEL EN VERKLAREND RAPPORT



Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann

Rapport opgesteld voor

ANNE
VOORBEELD

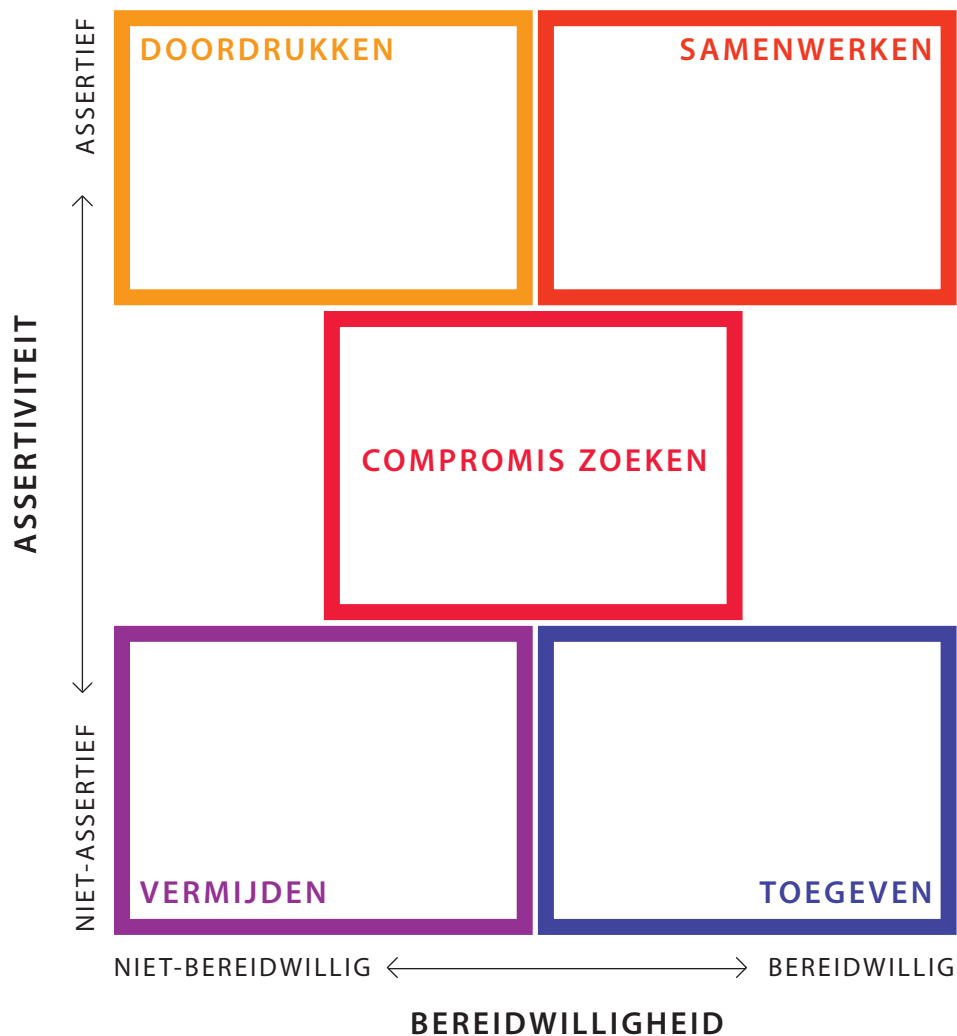
28 december 2024

Geïnterpreteerd door

Bram Raadgever
XYZ Adviesgroep

De vijf conflicthanteringsstijlen

Het *Thomas-Kilmann-Instrument voor Conflicthantering* (TKI®) evalueert het gedrag van mensen in conflictsituaties; dat wil zeggen, in situaties waarin de belangen van twee mensen onverenigbaar lijken te zijn. In conflictsituaties kunnen we iemands gedrag langs twee basisdimensies* beschrijven: (1) **assertiviteit**, oftewel de mate waarin iemand de eigen wensen probeert in te willigen; en (2) **bereidwilligheid**, oftewel de mate waarin iemand aan de belangen van de ander probeert tegemoet te komen. Aan de hand van deze twee gedragsdimensies kunnen we vijf specifieke stijlen voor conflicthantering definiëren. Deze vijf conflicthanteringsstijlen worden hieronder genoemd:



*Dit tweedimensionale model van conflicthanteringsgedrag 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 je je zin doordrukt, streef je je eigen belangen na ten koste van de ander en gebruik je elke vorm van macht om je standpunt te doen gelden. Doordrukken kan betekenen dat je opkomt voor je rechten, dat je een standpunt verdedigt waarvan je vindt dat het juist is of dat je gewoon probeert te winnen.

SAMENWERKEN

Samenwerken is zowel assertief als bereidwillig. Als je samenwerkt, probeer je samen met de ander een oplossing te vinden waarbij beide partijen alles krijgen wat ze willen. Dat houdt in dat je je verdiept in een bepaalde kwestie om de onderliggende belangen van beide partijen vast te stellen en een oplossing probeert te vinden die aan de wensen van beide partijen voldoet. Wanneer twee partijen samenwerken, betekent dat dat ze een meningsverschil analyseren om van elkaars standpunten te leren, dat bepaalde voorwaarden worden aangepast om te voorkomen dat er om resources moet worden gestreden of dat er een creatieve oplossing voor een probleem wordt gezocht.

COMPROMIS ZOEKEN

Compromis zoeken ligt tussen assertief en bereidwillig in. Als je op zoek gaat naar een compromis, zoek je naar een passende, wederzijds acceptabele oplossing waarmee beide partijen deels krijgen wat ze willen. Compromissen zoeken ligt halverwege tussen doordrukken en toegeven in, waarbij meer wensen worden opgegeven dan bij doordrukken, maar minder dan bij toegeven. De kwestie wordt weliswaar directer aangepakt dan bij vermijden, maar wordt ook niet zo grondig verkend als bij samenwerken. Een compromis zoeken kan betekenen dat beide partijen elkaar halverwege tegemoetkomen, dat er door beide partijen concessies worden gedaan of dat er een snelle middenweg wordt gezocht.

VERMIJDEN

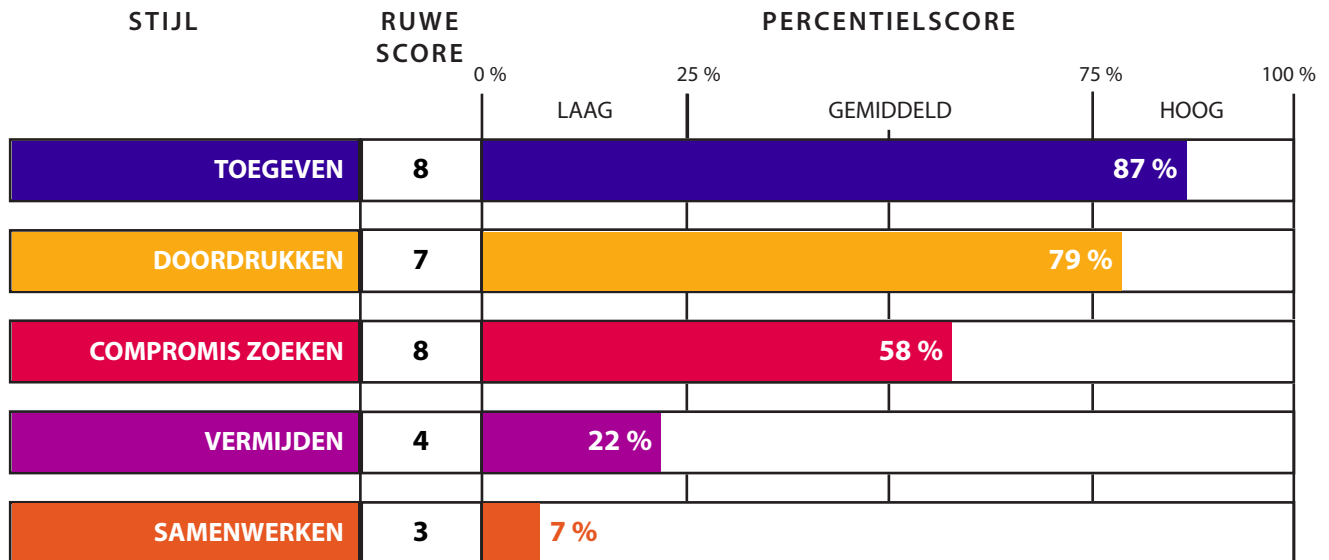
Vermijden is niet-assertief en niet-bereidwillig. Als je iets vermijdt, streef je niet meteen je eigen belangen of die van de ander na. Het conflict wordt feitelijk niet aangepakt. Vermijden kan betekenen dat je de kwestie diplomatiek omzeilt, een probleem uitstelt tot een beter moment of je terugtrekt uit een precarie situatie.

TOEGEVEN

Toegeven is niet-assertief en bereidwillig – het tegenovergestelde van doordrukken. Als je toegeeft, negeer je je eigen belangen om alle wensen van de ander in te willigen; deze stijl wordt dan ook gekenmerkt door zelfopoffering. Toegeven kan de vorm aannemen van onbaatzuchtigheid of liefdadigheid, iemand gehoorzamen terwijl je dat liever niet zou doen of meegaan in de zienswijze van de ander.

Jouw TKI®-profiel

Je profiel met TKI-scores, hieronder te zien, geeft aan welke conflicthanteringsstijlen je gebruikt als je in een conflict verzeild raakt. De (percentiel)scores zijn aflopend weergegeven, waarbij je hoogste score je voorkeursstijl voor conflicthantering aangeeft.



Je ruwe score bij elke conflicthanteringsstijl is simpelweg het aantal keer dat je een TKI-stelling voor die stijl hebt gekozen. Belangrijker zijn de percentielscores. Deze scores geven aan hoe de ruwe scores zich verhouden tot die van een representatieve steekproef onder 8000 volwassenen uit de beroepsbevolking die de TKI al hebben ingevuld.* De percentielscore is het percentage van mensen in de steekproef dat gelijk of lager dan jou scoorde bij elke stijl.

Uit je profiel blijkt dat je het hoogst hebt gescoord op toegeven, waar je score van 8 je een percentielscore van 87 heeft opgeleverd. Dat betekent dat je wat toegeven betreft hoger hebt gescoord dan 87 procent van de steekproef. Daarentegen heb je het laagst gescoord op samenwerken, waar je hoger hebt gescoord dan slechts 7 procent van de steekproef.

De verticale lijnen bij de 25ste en 75ste percentielen scheiden de middelste 50% van de scores bij elke stijl van de bovenste en onderste 25%. Scores die in de bovenste 25% vallen, worden als hoog beschouwd. De scores die in de onderste 25% vallen, worden als laag beschouwd. Scores die in de middelste 50% vallen, worden als gemiddeld beschouwd. Bekijk je scores om na te gaan waar ze vallen in dit bereik.

*De steekproef bestond uit 4000 vrouwen en 4000 mannen in de leeftijd van 20 tot 70 die een fulltimebaan hadden in de Verenigde Staten. De gegevens zijn afkomstig uit een database van 59.000 casussen die tussen 2002 en 2005 zijn verzameld. Op die manier kon er een representatieve steekproef worden genomen wat betreft functieniveau en ras/etniciteit.

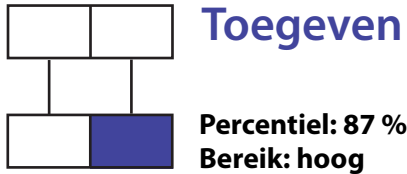
Wat betekenen jouw scores?

Als je de resultaten van de TKI bekijkt, wil je waarschijnlijk weten wat de 'juiste' antwoorden zijn. In het geval van conflicthantering zijn er echter geen goede of foute antwoorden. Alle vijf de stijlen zijn nuttig in bepaalde situaties: elke stijl vertegenwoordigt een aantal nuttige sociale vaardigheden. Een volkswijsheid wil dat twee vaak meer weten dan één (samenwerken). Maar er wordt ook gezegd: 'Keer je vijand de andere wang toe' (toegeven), 'Geven en nemen' (compromis), 'Goed is goed genoeg' (vermijden) en 'De baas heeft altijd gelijk' (doordrukken). De effectiviteit van een gegeven conflicthanteringsstijl is afhankelijk van de specifieke situatie en de vaardigheid waarmee je die stijl inzet.

Je kunt in principe alle vijf de conflicthanteringsstijlen gebruiken; in conflicthantering hoeft je niet een enkele rigide stijl te hanteren. De meeste mensen gebruiken sommige stijlen echter sneller dan anderen, ontwikkelen meer vaardigheid in die stijlen en hebben daarom de neiging daar meer op te vertrouwen. Velen hebben een duidelijke voorkeur. Het conflictgedrag dat je inzet, is het resultaat van je persoonlijke voorkeuren en de situatie waarin je je bevindt.

Op de volgende pagina's vind je feedback over de manieren waarop je conflicten hanteert, zoals uitgedrukt in je TKI-scores. We zullen beginnen met de stijl waarop je het hoogst hebt gescoord, toegeven.

Om je te helpen bepalen hoe gepast je gebruik van de vijf stijlen is in jouw situatie hebben we een overzicht gemaakt van een aantal toepassingen van elke stijl. Deze toepassingen zijn gebaseerd op feedback van directeuren. Omdat je voorkeuren kunnen betekenen dat je sommige gedragingen vaker tentoonspreidt dan andere, hebben we ook een aantal diagnostische vragen opgesteld, aan de hand waarvan je kunt zien of je een bepaalde stijl te vaak of juist te weinig gebruikt.



Toepassingen

Mogelijk is dit vanwege de omstandigheden je hoogst scorende stijl. Een groep directeurs heeft de volgende situaties genoemd als momenten waarop toegeven handig en effectief kan zijn:

- Als je beseft dat je ongelijk hebt – om een beter standpunt te kunnen overwegen, te leren van anderen en te laten zien dat je redelijk bent.
- Als de kwestie veel belangrijker is voor de ander dan voor jou – om in de behoeften van anderen te voorzien en een gebaar van goodwill te maken om de samenwerking in stand te houden.
- Als je sociaal krediet wilt opbouwen voor als je later een belangrijke kwestie moet bepleiten.
- Als je aan de verliezende hand bent en nog meer verzet alleen maar schade zou veroorzaken.
- Als het bewaren van de harmonie en het vermijden van opschudding belangrijk zijn.
- Als je je werknemers wilt helpen met hun ontwikkeling door hen te laten experimenteren en te laten leren van hun fouten.

Toegeven als stijl

Je focus op toegeven kan ook onderdeel zijn van een bepaalde stijl die je hebt ontwikkeld om met conflicten om te gaan. Stijlen zijn geworteld in persoonlijke overtuigingen, waarden en motieven die iemands conflictgedrag een bepaalde kant op duwen.

Mensen die de voorkeur geven aan toegeven, zien conflicten als sociale of emotionele problemen die door middel van steun en sensitiviteit moeten worden aangepakt. Ze geloven dikwijls in de gulden regel ('Wie goed doet, goed ontmoet') en geloven dat generositeit uiteindelijk wordt beloond. Ze zien hun collega's als vrienden – mensen die geholpen moeten worden – en waarderen wederzijdse steun, generositeit, goodwill en teamsamenhang. Deze mensen vinden compassie en vriendschap belangrijker dan de onbenullige probleempjes die ten grondslag liggen aan de meeste conflicten. Door toe te geven voldoen ze aan de wensen van hun teamgenoten, wat weer voor meer samenhang en goodwill zorgt.*

*Deze beschrijving is met toestemming overgenomen uit *Introduction to Conflict and Teams* door Kenneth W. Thomas en Gail F. Thomas (Sunnyvale, CA: The Myers-Briggs Company, 2004).

Het nut van toegeven

Mensen die vaak toegeven, geven blijk van compassie en generositeit en spelen een belangrijke rol in de sociale samenhang van organisaties. Ze vangen de klappen op als er sprake is van hoge druk. Ze helpen de goodwill en het vertrouwen op peil te houden. Ze bieden psychologische steun en een luisterend oor en fungeren als vredesstichters. Door hun opstelling voorkomen ze dat mensen zich gekwetst voelen en rancune ontwikkelen.

Vragen

Het gevaar van elke stijl is dat je je voorkeursstijl uit gewoonte gaat gebruiken, ook als die stijl niet de meest geschikte is voor de omstandigheden. Omdat je hoog hebt gescoord op toegeven, is er een grote kans dat je deze stijl te vaak gebruikt en andere stijlen juist te weinig. Om te kijken of dat inderdaad zo is, kun je de volgende vragen beantwoorden:

Tekenen van overmatig gebruik

- *Krijg je soms de indruk dat je ideeën en zorgen niet altijd de aandacht krijgen die ze verdienen?*
Te veel rekening houden met de zorgen van anderen kan je invloed, respect en erkenning kosten. Het betekent ook dat de organisatie niet de vruchten van je kennis en ervaring kan plukken.
- *Laat de discipline te wensen over?*
Hoewel discipline omwille van de discipline weinig waarde heeft, zijn sommige regels, procedures en opdrachten van cruciaal belang en moeten ze worden afgedwongen. Toegeven op deze onderwerpen kan schadelijk zijn voor jezelf of anderen in de organisatie.

Het feit dat je hoog hebt gescoord op toegeven, betekent dat de kans klein is dat je deze stijl veronachtzaamt. Let echter op de volgende waarschuwingssignalen:

Tekenen van veronachtzaming

- *Moeite hebben met het opbouwen van goodwill.*
Toegeven op onbelangrijke kwesties die belangrijk zijn voor anderen, is een gebaar van goodwill.
- *Als onredelijk worden gezien.*
- *Moeite hebben met het toegeven van fouten.*
- *Geen rekening houden met legitieme uitzonderingen op de regel.*
- *Zich niet gewonnen willen geven.*



Toepassingen

- Als er snelle, beslissende actie nodig is, zoals in een noodgeval.
- Als er bij een belangrijke kwestie een impopulaire beslissing moet worden genomen – bijvoorbeeld bij bezuinigingen, het opleggen van impopulaire maatregelen of het aantrekken van de teugels.
- Als je weet dat je gelijk hebt wat betreft een kwestie die van groot belang is voor het bedrijf.
- Als je jezelf moet beschermen tegen mensen die misbruik willen maken van wat zij opvatten als 'zwakte'.

Vragen

Omdat je hoog hebt gescoord op doordrukken, is er een grote kans dat je deze stijl te vaak gebruikt. Om te kijken of dat inderdaad zo is, kun je de volgende vragen beantwoorden:

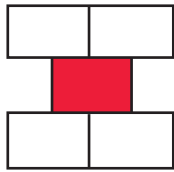
Tekenen van overmatig gebruik

- *Word je omringd door jaknikkers?*
Zo ja, dan hebben ze misschien geleerd dat het niet verstandig is om tegen je in te gaan of hebben zij het opgegeven om te proberen je te beïnvloeden. Hierdoor loop je bepaalde informatie mis.
- *Durven mensen hun onwetendheid en onzekerheid niet aan je toe te geven?*
In een competitief klimaat moeten mensen vechten voor invloed en respect en gedragen zij zich zekerder en met meer zelfvertrouwen dan ze zich daadwerkelijk voelen. Dit betekent dat mensen minder gemakkelijk om informatie en meningen kunnen vragen, en dus minder snel leren.

Het feit dat je hoog hebt gescoord op doordrukken, betekent dat de kans klein is dat je deze stijl veronachtzaamt. Let echter op de volgende waarschuwingssignalen:

Tekenen van veronachtzaming

- *Een gevoel van machteloosheid in bepaalde situaties.*
Mensen die te weinig gebruikmaken van doordrukken, zijn zich wellicht niet bewust van hun machtspositie, weten niet met macht om te gaan of voelen zich er niet bij op hun gemak. Dat beperkt hun invloed en staat hun effectiviteit dus in de weg.
- *Moeite hebben om vastberaden voor de dag te komen, ook als daar alle reden toe is.*
Soms aarzelen mensen omdat ze bang zijn anderen te schofferen of omdat ze het moeilijk vinden hun machtspositie te gebruiken. Daardoor worden beslissingen uitgesteld en ontstaat er meer ongemak en/of rancune bij anderen.



Compromis zoeken

Percentiel: 58 %

Bereik: gemiddeld

Toepassingen

- Als doelen redelijk belangrijk zijn, maar niet zo belangrijk om het gebruik van een meer assertieve stijl (met de daarmee gepaard gaande inspanning en ontwrichting) te rechtvaardigen.
- Als twee tegenstanders met een gelijke machtspositie zich inzetten voor elkaar uitsluitende doelen, zoals in de salarisonderhandelingen tussen werkgever en werknemer.
- Als je tijdelijke overeenstemming wilt bereiken over een complexe kwestie.
- Als je onder tijdsdruk een werkende oplossing moet zien te verzinnen.
- Als back-upstijl, wanneer samenwerken of doordrukken niet gelukt is.

Vragen

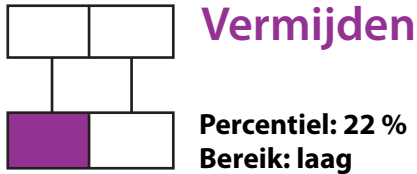
Omdat je gemiddeld hebt gescoord op compromis zoeken, is er niet echt reden om aan te nemen dat je in het algemeen te vaak of te weinig gebruikmaakt van deze stijl. Aan de hand van de volgende vragen kun je echter kijken of je in specifieke omstandigheden te vaak of juist te weinig compromissen sluit.

Tekenen van overmatig gebruik

- *Focus je je zo sterk op de praktische kanten en strategieën van het zoeken naar een compromis dat je soms belangrijkere kwesties uit het oog verliest?*
Dat kan leiden tot onbedoelde en kostbare compromissen wat betreft principes, waarden, langetermijndoelen of het welzijn van het bedrijf.
- *Creëert de nadruk op onderhandelen en uitruilen een cynisch klimaat waarin men elkaar constant de loef probeert af te steken?*
Een dergelijk klimaat kan het onderlinge vertrouwen ondermijnen en de aandacht afleiden van waar het om draait.

Tekenen van veronachtzaming

- *Merk je dat je soms te gevoelig of te verlegen bent om het spel van geven en nemen in onderhandelingen aan te gaan?*
Die terughoudendheid kan ervoor zorgen dat je in onderhandelingen niet krijgt waar jij, je team of je organisatie recht op heeft.
- *Vind je het soms moeilijk om concessies te doen?*
Zonder dit veiligheidsmechanisme vind je het misschien moeilijk om je terug te trekken uit een schadelijk conflict of verlamme machtsstrijd.



Toepassingen

- Als een probleem onbelangrijk is of als andere, meer belangrijke problemen dringender zijn.
- Als je geen kans ziet om aan je belangen recht te doen – als je bijvoorbeeld weinig macht hebt of als je gefrustreerd bent geraakt door iets wat heel moeilijk te veranderen is.
- Als de potentiële valkuilen van het aangaan van een conflict groter zijn dan de voordelen van een oplossing.
- Als je iedereen even moet laten afkoelen, zodat men weer met frisse blik en voldoende zelfbeheersing aan de slag kan.
- Als extra informatie verzamelen meer oplevert dan een snel besluit.
- Als anderen het conflict effectiever kunnen oplossen.
- Als de kwestie verband lijkt te houden met of wijst op een andere, meer wezenlijke kwestie.

Vragen

Omdat je laag hebt gescoord op vermijden, is er een grote kans dat je deze stijl te weinig gebruikt. Om te kijken of dat inderdaad zo is, kun je de volgende vragen beantwoorden:

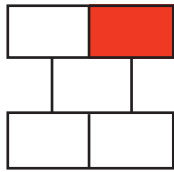
Tekenen van veronachtzaming

- *Merk je soms dat je de gevoelens van anderen kwetst of vijandigheid oproept?*
Je moet misschien meer discretie en tact aan de dag leggen en leren om vraagstukken op een niet-bedreigende manier te formuleren.
- *Voel je je soms opgejaagd of overdonderd door problemen?*
Dan betekent dat misschien dat je andere prioriteiten moet stellen. Met andere woorden: je moet bepalen welke vraagstukken even genegeerd of gedelegeerd kunnen worden.

Het feit dat je laag hebt gescoord op vermijden, betekent dat de kans klein is dat je deze stijl overmatig gebruikt. Maar let wel op de volgende tekenen in je omgeving:

Tekenen van overmatig gebruik

- *De coördinatie is slecht omdat mensen het moeilijk vinden elkaars input te verkrijgen.*
- *Men heeft het gevoel op eieren te moeten lopen.*
Soms wordt er veel te veel energie besteed aan omzichtigheid en het vermijden van problemen, wat juist aangeeft dat die problemen moeten worden opgelost.
- *Bij belangrijke kwesties wordt er voor een standaardoplossing gekozen.*



Samenwerken

Percentiel: 7 %

Bereik: laag

Toepassingen

- Als je een totaaloplossing moet vinden en de belangen van beide partijen te belangrijk zijn voor een compromis.
- Als je doel is om te leren en je aannames te toetsen, en om andermans mening beter te begrijpen.
- Als je de opvattingen van verschillende partijen wilt verenigen.
- Als je voor commitment wilt zorgen door in de besluitvorming rekening te houden met de mening van anderen.
- Als je te maken hebt met rancune of emoties die de relatie negatief hebben beïnvloed.

Vragen

Omdat je laag hebt gescoord op samenwerken, is er een grote kans dat je deze stijl te weinig gebruikt. Om te kijken of dat inderdaad zo is, kun je de volgende vragen beantwoorden:

Tekenen van veronachtzaming

- *Vind je het moeilijk om verschillen te zien als mogelijkheid om te leren, elkaar te helpen of problemen op te lossen?*
Conflictsituaties hebben vaak bedreigende of niet-productieve aspecten, maar als je alle conflicten pessimistisch benadert, zullen bepaalde mogelijkheden tot samenwerking je ontgaan. Je loopt dan het wederzijdse nut en de genoegdoening van een succesvolle samenwerking mis.
- *Volgen anderen je besluiten of maatregelen niet op?*
Misschien zijn hun belangen niet genoeg meegewogen toen die beslissingen werden genomen.

Het feit dat je laag hebt gescoord op samenwerken, betekent dat de kans klein is dat je deze stijl overmatig gebruikt. Maar let wel op de volgende tekenen in je omgeving:

Tekenen van overmatig gebruik

- *Er wordt veel tijd verspild aan het uitgebreid bespreken van kwesties die eigenlijk niet zo belangrijk zijn.*
Samenwerken kost tijd en energie. Voor triviale problemen hoeft geen optimale oplossing gevonden te worden en niet alle persoonlijke meningsverschillen hoeven te worden besproken. Overmatig inzetten op samenwerking en consensus duidt op risicomijdend gedrag waarbij de verantwoordelijkheid wordt verdeeld of maatregelen worden uitgesteld.
- *Pogingen om samen te werken worden niet enthousiast onthaald.*
De verkennende aard van samenwerking kan ervoor zorgen dat anderen toenaderingspogingen terzijde schuiven of misbruik maken van vertrouwen en openheid. Mensen met een te sterke focus op samenwerken negeren soms tekenen van verzet, competitiviteit of tegenstrijdige belangen.