

Thomas-Kilmann Konfliktläges- instrument

PROFIL- OCH TOLKNINGSRAPPORT



Kenneth W. Thomas och Ralph H. Kilmann

Rapporten utarbetad för

PAT
SAMPLE



OPP Ltd | +44 (0)845 603 9958 | www.opp.com

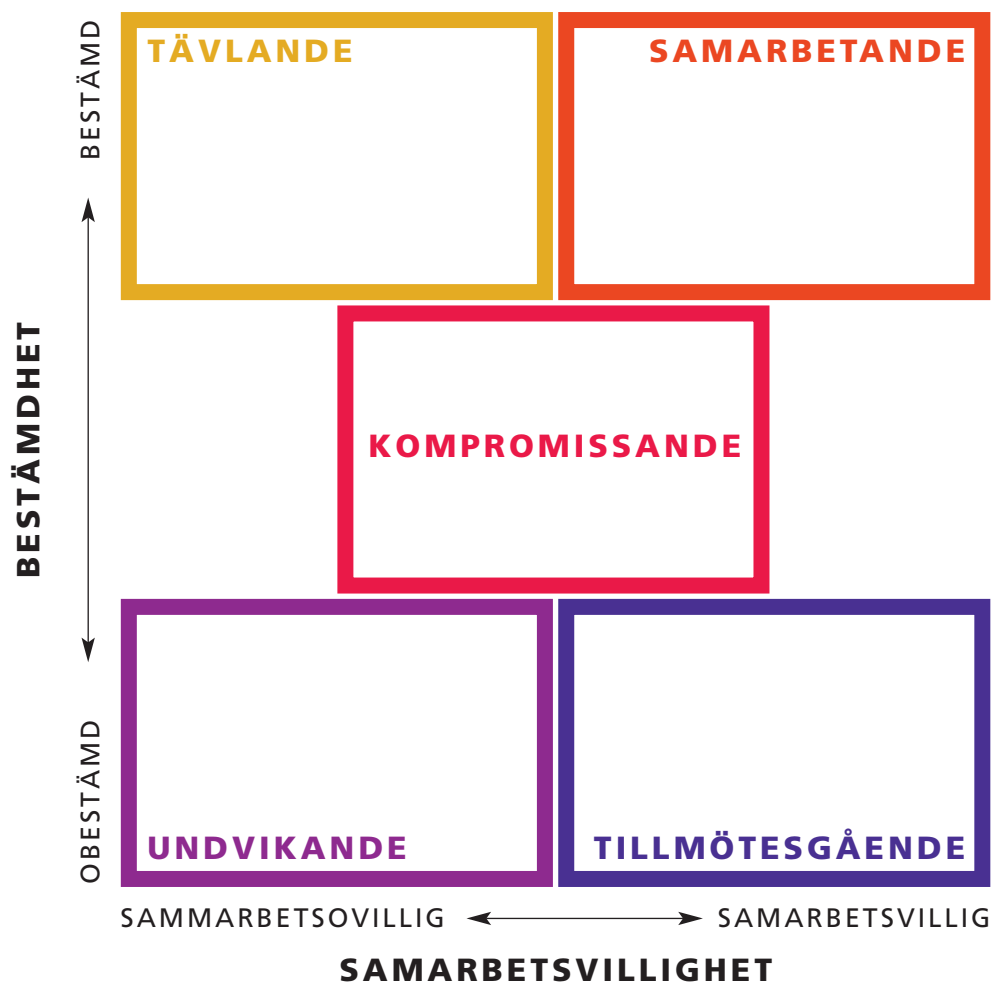
Thomas-Kilmann Konfliktlägesinstrument, profil- och tolkningsrapport Upphovsrätt 2009 av CPP, Inc. Alla rättigheter förbehålls. Distribueras på licens från utgivaren, CPP, Inc., USA. CPP-logotypen och TKI-logotypen är varumärken eller registrerade varumärken som tillhör CPP, Inc. i USA och andra länder. OPP® har licens att använda dessa varumärken i Europa. OPP och OPP-logotypen är registrerade varumärken som tillhör OPP Ltd.

De fem konflikthanteringslägena

Thomas-Kilmann konfliktlägesinstrumentet (TKI) bedömer en persons beteende i konfliktsituationer – det vill säga situationer där två personers angelägenheter inte verkar stämma överens.

I konfliktsituationer kan vi beskriva en persons beteende längs två grundläggande dimensioner*:

- (1) **bestämmdhet**, i den utsträckning personen försöker tillfredsställa sina egna angelägenheter, och
- (2) **samarbetsvillighet**, i den utsträckning personen försöker tillfredsställa den andra personens angelägenheter. Dessa två beteendedimensioner kan användas för att definiera fem metoder för att hantera konflikter. Dessa fem konflikthanteringslägen visas nedan:



*Denna tvådimensionella modell för konflikthanteringsbeteende har omarbetats från "Conflict and Conflict Management" av Kenneth Thomas i *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, utgiven av Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Ett annat värdefullt bidrag inom detta område har Robert Blake och Jane Mouton lämnat i form av *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

T Ä V L A N D E

Tävlande är bestämt och samarbetsvilligt, ett maktorienterat läge. När en person tävlar strävar han eller hon efter att uppnå sina egna angelägenheter på den andras bekostnad, och använder alla medel som verkar lämpliga för att få igenom sin ställning. Tävlade kan betyda att stå upp för dina rättigheter, och försvara en ställning du anser är rätt, eller att helt enkelt försöka vinna.

S A M A R B E T A N D E

Samarbetande är både bestämt och samarbetsvilligt. När en person samarbetar försöker han eller hon samarbeta med den andra personen för att hitta en lösning som tillfredsställer bådas angelägenheter. Det innefattar att gräva i ett problem för att peka ut de underliggande angelägenheterna för de båda personerna och hitta ett alternativ som möter bådas angelägenheter. Samarbeta mellan två personer kan ta formen av att utforska meningsskiljaktigheter för att lära av varandras insikter, lösa något villkor som annars skulle få dem att konkurrera om resurser, eller konfrontera och försöka hitta en kreativ lösning på ett problem mellan personerna.

K O M P R O M I S S A N D E

Kompromissande är ett mellanläge i både bestämdhet och samarbetsvillighet. När en person kompromissar är målet att hitta en ändamålsenlig, ömsesidigt godtagbar lösning som delvis tillfredsställer båda parter. Kompromissande hamnar i ett mellanläge mellan tävlade och tillmötesgående, och man ger upp mindre än i tävlade men mer än i tillmötesgående. På samma sätt riktar den sig till ett problem mer direkt än undvikande men utforskar det inte lika djupt som samarbetande. Kompromissande kan betyda att dela på olikheterna, utbyta medgivanden eller söka efter en snabb gemensam ståndpunkt.

U N D V I K A N D E

Undvikande är obestämt och samarbetsvilligt. När en person undviker strävar han eller hon inte omedelbart efter sina egna eller den andra personens angelägenheter. Han eller hon tar inte itu med konflikten. Undvikande kan ta formen av att diplomatiskt undvika ett problem, skjuta upp ett problem till en bättre tidpunkt eller helt enkelt dra sig ur en hotande situation.

T I L L M Ö T E S G Å E N D E

Tillmötesgående är obestämt och samarbetsvilligt, motsatsen till tävlade. När en person är tillmötesgående bortser han eller hon från sina egna angelägenheter för att tillfredsställa den andra personens angelägenheter; det finns ett inslag av självupppoffring i detta läge. Tillmötesgående kan ta formen av osjälvvis generositet eller välgörenhet, att lyda någon annans order när du skulle föredra att inte göra det, eller ge med sig för någon annans synpunkt.

Din TKI-profil

Din profil med TKI-poäng, som visas nedan, visar den repertoar av konflikthanteringslägen som du använder i de konflikter du möter. Dina poäng visas i fallande ordning efter procentandel, där den högsta poängen visar vilket konfliktläge du använder oftast.

LÄGE	RÅ- POÄNG	PROCENTUELL POÄNG		
		0 %	25 %	75 %
		LÅG	MEDEL	HÖG
TÄVLANDE	12	100 %		
TILLMÖTESGÅENDE	6	62 %		
SAMARBETANDE	6	41 %		
UNDVIKANDE	4	22 %		
KOMPROMISSANDE	2	1 %		

Din råpoäng på varje konflikthanteringsläge är helt enkelt det antal gånger du väljer ett TKI-påstående för det läget. Dina procentuella poäng är viktigare. Dessa visar hur dina råpoäng står sig mot poängen i ett representativt prov på 8 000 anställda som redan har gjort TKI:n.* Din procentuella poäng visar hur stor procentandel av personerna i provet som har fått samma poäng som du, eller lägre, på varje läge.

Din profil visar att du fick högst poäng på tävlande, där din poäng på 12 gav dig en procentuell poäng på 100. Detta innebär att du fick högre poäng än 100 procent av personerna i provet på tävlande. I motsats till detta fick du lägst poäng på kompromissande, där din procentuella poäng är i jämförelse med de lägsta poängen i provgruppen för detta konfliktläge.

De lodräta linjerna i den 25:e och 75:e procentandelen avskiljer de mellersta 50 procenten av poängen på varje läge från de högsta 25 procenten och de lägsta 25 procenten. Poäng som hamnar i de högsta 25 procenten anses vara höga. På samma sätt anses poäng som hamnar i de lägsta 25 procenten vara låga. Poäng som hamnar i de mittersta 50 procenten anses vara medelhöga. Ta en titt på dina poäng för att se var inom detta omfång de hamnar.

*Normprovet bestod av 4 000 kvinnor och 4 000 män i åldrarna 20 till 70, och som var heltidsanställda i USA. Uppgifterna hämtades från en databas med 59 000 fall som samlats in mellan 2002 och 2005 och som samlades in för att försäkra ett representativt antal personer efter organisationsnivå och etnisk tillhörighet.

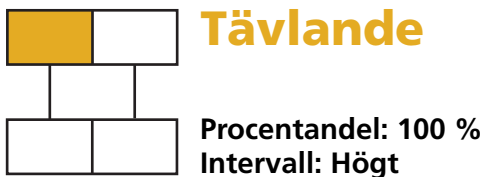
Att tolka dina poäng

När du tittar på din profil på TKI:n vill du antagligen veta "Vilka är de rätta svaren?" I fallet konflikthanteringsbeteende finns inga svar som är rätt eller fel. Alla fem stilarna är användbara i vissa situationer: var och en motsvarar en uppsättning användbara sociala kunskaper. Vår traditionella visdom känner till exempel till att det ofta lönar sig att "Slå sina kloka huvuden ihop" (samarbete). Men det sägs också "Döda dina fiender med godhet" (tillmötesgående), "Mötas på halva vägen" (kompromiss), "Väck inte den björn som sover" (undvikande), och "Makt ger rätt" (tävlade). Hur bra ett givet konflikthanteringsläge fungerar beror på kraven i den specifika situationen och hur skickligt du använder läget.

Du kan använda alla fem konflikthanteringslägena; du kan inte betecknas såsom att ha en enda, fast konflikthanteringsstil. Men de flesta använder några lägen mer gärna än andra, utvecklar mer skicklighet i de lägena och har därför en tendens att förlita sig mer på dem. Många har en klar favorit. De konfliktbeteenden du använder är ett resultat av dina personliga förutsättningar och kraven i de situationer där du hamnar.

Följande sidor ger feedback om dina konflikthanteringslägen som visas av dina TKI-poäng, och börjar med det läge du använder mest, tävlade.

För att hjälpa dig att bedöma hur lämplig din användning av de fem lägena är för din situation listar detta avsnitt ett antal användningar för varje läge. Användningarna baseras på listor som skapats av företagsledare. Eftersom dina förutsättningar dessutom kan göra att du förlitar dig mer på vissa konfliktbeteenden mer eller mindre än nödvändigt, listar detta avsnitt också några diagnostiska frågor angående varningssignaler för för mycket eller för liten användning av varje läge.



Användning

Det kan vara så att du använder detta läge oftast på grund av de omständigheter du möter. En grupp företagsledare identifierade följande situationer som tillfällen då tävlande är särskilt användbart och effektivt:

- När det är avgörande med snabbt, bestämt agerande, till exempel i en nödsituation
- I viktiga frågor där impopulära åtgärder behöver genomföras, till exempel nedskärningar, förstärkande av impopulära regler, disciplin
- I frågor som är avgörande för företagets välmående när du vet att du har rätt
- När du måste skydda dig från personer som utnyttjar icke-konkurrensmässigt beteende

Tävlande som stil

Att du ofta använder tävlande kan också vara en del av en tävlingsstil som du har utvecklat för att hantera konflikter. Stilar är rotade i personliga trosuppfattningar, värderingar och motiv som hela tiden "knuffar" ens konfliktbeteende åt samma håll.

Tävlande har en tendens att se konflikter som tävlingar mellan motsatta ställningar och personerna som har dem. Med sin tro på sin ställning försöker de vinna dessa tävlingar. De anser att lagkamrater med andra synpunkter är motståndare och tar sig an en hel grupp om frågan är viktig och om de är självsäkra. Tävlare värderar tuffhet, frispråkighet, att ha mod i sina övertygelser och se till att saker händer. De använder argument och förhandling för att föra fram sin ställning och är ofta otåliga mot andra som inte håller med eftersom de vill att saker "ska hända".*

Vad en tävlande stil bidrar till

Tävlande kan vara mäktiga förespråkare för ställningar de anser vara giltiga. De är en kraft för att få saker att röra på sig. Deras tuffhet får dem att möta obehagliga fakta och driva igenom beslut som kan vara impopulära. I grupper kan tävlande vara ett effektivt motmedel mot andra som är för snälla eller artiga för att vidta åtgärder eller säga det som måste sägas. De kan också tvinga personer att testa sina antaganden. Tävlande tar ofta ledningen när snabba åtgärder krävs, till exempel att ge vägledning i en kris.

Frågor att ställa

Faran med alla stilar är att du kan använda det läge du föredrar, även när det inte är det mest lämpliga läget. Eftersom dina poäng hamnade i det höga omfånget för tävlande är sannolikheten ganska stor att du använder detta konfliktläge för mycket och använder andra för lite. För att hjälpa dig att avgöra om du använder tävlande för mycket, tänk över följande frågor:

Tecken på för hög användning

- *Är du omgiven av "ja-sägare"?*
Om så är fallet kan det bero på att de har lärt sig att det är oklokt att säga emot dig eller har gett upp på att försöka påverka dig. Detta stänger dig ute från information.
- *Är andra rädda för att avslöja okunnighet och osäkerhet inför dig?*
I ett tävlingsinriktat klimat måste man kämpa för påverkan och respekt, och agera mer säkert och självsäkert än man känner sig. Detta innebär att folk är mindre benägna att fråga efter information och åsikter – de är mindre benägna att lära sig.

Det faktum att du fick hög poäng på tävlande gör det osannolikt att du använder detta läge för lite. Men du kanske är intresserad av dessa tecken på för lite användning hos andra:

Tecken på för låg användning

- *Att känna sig maktlös i situationer.*
Personer som använder tävlande för lite kan vara omedvetna om vilken makt de har, är oskickliga i att använda den eller obekväma med tanken på att använda den. Detta kan hämma deras effektivitet genom att begränsa deras påverkan.
- *Att ha svårt att ta en bestämd ställning, även där man ser behovet av det.*
Oro för andras känslor eller bekymmer om användning av makt kan orsaka vacklande, vilket kan leda till ett uppskjutande av beslutet och att spä på andras lidande och/eller ovilja.



Användning

- När du inser att du har fel, för att tillåta att en bättre lösning övervägs, för att lära från andra och för att visa att du är resonlig
- När problemet är mycket viktigare för den andra personen än för dig, för att tillfredsställa andras behov och som en välvillig gest för att hjälpa till att bibehålla en samarbetande relation
- När du vill bygga upp ett socialt anseende för senare problem som är viktiga för dig
- När du är överträffad och på väg att förlora, och mer tävlande bara skulle vara skadligt
- När det är särskilt viktigt att bevara harmoni och undvika splittring
- När du vill hjälpa dina anställda att utvecklas genom att låta dem lära sig av sina misstag

Frågor att ställa

Eftersom dina poäng hamnade i medelomfånget för tillmötesgående finns ingen anledning att misstänka att du använder detta läge för mycket eller för lite i allmänhet. Men frågorna nedan kan hjälpa dig att avgöra om du använder tillmötesgående för mycket eller för lite i vissa situationer.

Tecken på för hög användning

- *Känner du att dina idéer och angelägenheter ibland inte får den uppmärksamhet de förtjänar?*
Att ta för mycket hänsyn till andras angelägenheter kan beröva dig påverkan, respekt och erkännande. Det kan också beröva organisationen dina potentiella bidrag.
- *Är disciplinen slapp?*
Även om disciplin i sig själv kanske inte är så värdefull är vissa regler och procedurer avgörande och måste förstärkas. Att vara tillmötesgående i dessa frågor kan skada dig, andra eller organisationen.

Tecken på för låg användning

- *Har du ibland svårt att bygga upp välvilja med andra?*
Att vara tillmötesgående i mindre frågor som är viktiga för andra är ett tecken på välvilja.
- *Anser andra ibland att du är oresonlig?*
- *Har du emellanåt svårt att medge att du har fel?*
- *Känner du igen legitima undantag till reglerna?*
- *Vet du när du ska ge upp?*



Användning

- När du måste hitta en förenad lösning och båda parternas angelägenheter är för viktiga för att äventyras
- När ditt mål är att lära dig och du vill testa dina antaganden och förstå andras synpunkter
- När du vill slå ihop insikter från personer med olika perspektiv på ett problem
- När du vill skaffa dig åtagande genom att innefatta andras angelägenheter i ett överenskommet beslut
- När du måste arbeta dig igenom agg som har stört en relation

Frågor att ställa

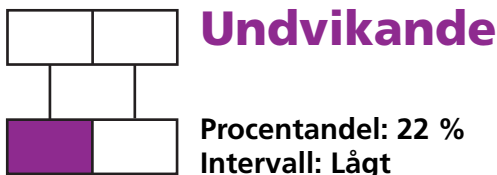
Eftersom dina poäng hamnade i medelomfånget för samarbetande finns ingen anledning att misstänka att du använder detta läge för mycket eller för lite i allmänhet. Men frågorna nedan kan hjälpa dig att avgöra om du använder samarbetande för mycket eller för lite i vissa situationer.

Tecken på för hög användning

- *Tillbringar du ibland tid med att diskutera problem på djupet som inte verkar förtjäna det?*
Samarbete kräver tid och energi, kanske de mest knappa organisationsresurserna. Triviala problem kräver inte optimala lösningar, och alla personliga olikheter måste inte redas ut. Att använda samarbete och samförståndsbeslut för mycket visar ibland en önskan att minimera risker genom att sprida ut ansvar för ett beslut eller genom att skjuta upp handling.
- *Misslyckas ditt samarbetande beteende med att få fram samarbetande respons från andra?*
Ett samarbetande beteendes utforskande och trevande natur kan göra det lätt för andra att inte ta hänsyn till dina förslag eller utnyttja den tillit och öppenhet som du visar. Du kan missa vissa tecken som kan tyda på försvarsställning, starka känslor, otålighet, konkurrens eller stridande intressen.

Tecken på för låg användning

- *Är det svårt för dig att se olikheter som tillfällen för gemensam vinst, lärande eller problemlösande?*
Även om konfliktsituationer ofta innefattar hotande eller oproduktiva aspekter kan det hindra folk från att se samarbetsmöjligheter om man närmar sig alla konflikter med pessimism, och på så sätt beröva dem ömsesidiga vinster och tillfredsställande som framgångsrikt samarbete innebär.
- *Är andra inte hängivna till dina beslut eller handlingssätt?*
Kanske deras angelägenheter inte innefattas i de besluten eller handlingssätten.



Användning

- När ett problem är oviktigt eller när andra, viktigare, problem är brådskande
- När du inte märker någon chans att tillfredsställa dina angelägenheter, till exempel när du har lite makt eller är frustrerad över något som skulle vara mycket svårt att ändra på
- När den potentiella kostnaden för att konfrontera en konflikt uppväger fördelarna med dess lösning
- När du måste låta folk lugna ner sig för att minska spänningar till en produktiv nivå och återfå perspektivet och fattningen
- När insamling av mer information uppväger fördelarna med ett omedelbart beslut
- När andra kan lösa problemet mer effektivt
- När problemet verkar ovidkommande eller symptomatiskt för något annat, mer grundläggande problem

Frågor att ställa

Eftersom du fick låg poäng på undvikande är sannolikheten stor att du använder detta läge för lite. För att hjälpa dig att avgöra om det är så, tänk över följande frågor:

Tecken på för låg användning

- *Märker du ibland att du sårar folks känslor eller rör upp fientligheter?*
Du kan behöva utöva mer diskretion och taktkänsla, hantera problem på sätt som inte är hotande.
- *Känner du dig ibland oroad eller överväldigad av flera problem?*
Du kan behöva ge mer tid till att ändra prioritet, det vill säga bestämma vilka problem som är relativt oviktiga och kanske delegera dem till andra.

Det faktum att du fick låg poäng på undvikande gör det osannolikt att du använder detta läge för mycket. Men du kanske är intresserad av dessa tecken på för hög användning hos andra:

Tecken på för hög användning

- *Att samordningen blir lidande eftersom folk ibland har svårt att få ens åsikter i frågor.*
- *Att skapa en atmosfär där man måste vara varsam.*
Ibland är en felaktig mängd energi tillägnad försiktighet och undvikande av problem, vilket visar att de problemen måste bemötas och lösas.
- *Att beslut i viktiga frågor ibland fattas standardmässigt.*



Användning

- När målen är måttligt viktiga men inte värda mödan eller den potentiella splittring som innefattas i att använda mer bestämda lägen
- När två motståndare med likvärdig makt är starkt hängivna till ömsesidigt exklusiva mål, som i förhandling om arbetshantering
- När du vill uppnå en tillfällig lösning av ett komplext problem
- När du måste komma fram till en ändamålsenlig lösning under tidspress
- Som ett reservläge när samarbete eller tävlande misslyckas

Frågor att ställa

Eftersom du fick låg poäng på kompromissande är sannolikheten stor att du använder detta läge för lite. För att hjälpa dig att avgöra om det är så, tänk över följande frågor:

Tecken på för låg användning

- *Är du ibland för känslig eller generad för att medverka i förhandlingens givande och tagande?*
Denna förtegenhet kan hindra dig från att få en rättvis del i förhandlingar – för dig själv, ditt lag eller din organisation.
- *Tycker du ibland att det är svårt med samförstånd?*
Utan denna säkerhetsventil kan du få svårt att komma ut ur ömsesidigt destruktiva gräl, maktkamper och så vidare.

Det faktum att du fick låg poäng på kompromissande gör det osannolikt att du använder detta läge för mycket. Men du kanske är intresserad av dessa tecken på för hög användning hos andra:

Tecken på för hög användning

- *Att koncentrera sig så mycket på de praktiska sakerna och taktiken för kompromissande att man ibland glömmer bort större problem.*
Försummade frågor kan innefatta principer, värderingar, långsiktiga mål eller företagets välfärd.
- *Att skapa ett cyniskt klimat med psykning.*
Betoning på förhandlande och handlande kan skapa ett klimat som underminerar tillit mellan personer och drar uppmärksamheten från frågornas förtjänster.