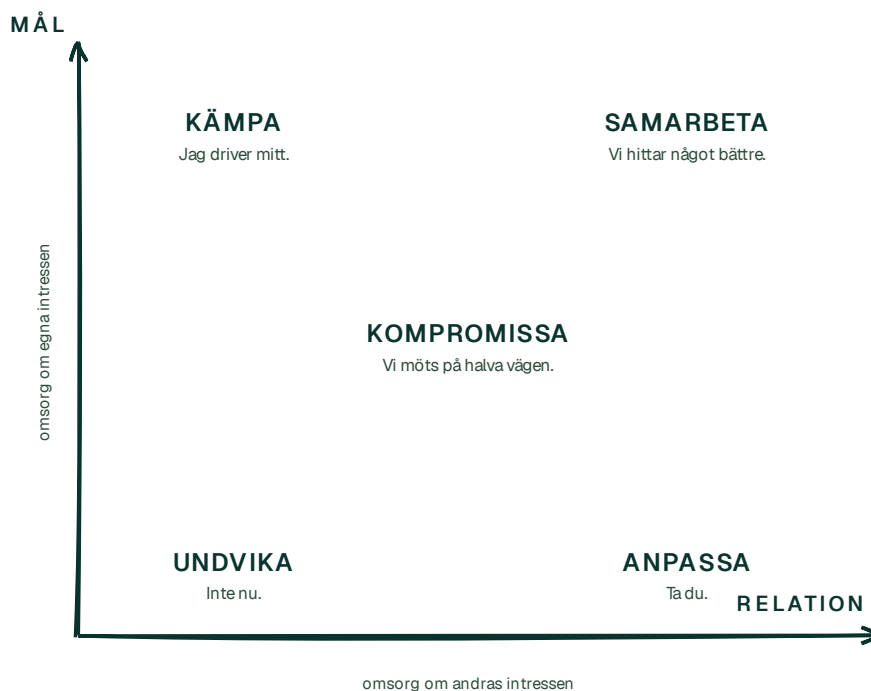


Konflikthanteringsstilar

Fem sätt att göra när egna och andras intressen drar åt olika håll

THEORVAR

THOMAS & KILMANN, 1974



Figur 1. Den lodräta axeln är målet, alltså omsorgen om det egna, den vågräta är relationen, alltså omsorgen om den andra. Kompromissa ligger i mitten, inte för att den är bäst utan för att den ger delvis av båda.

Vilka som ritade den

Kenneth Thomas och **Ralph Kilmann** är amerikanska organisationsforskare. De publicerade sitt instrument, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, 1974. Rutnätet bygger på **Blake** och **Moutons** ledarskapsgaller från 1964, där samma två dimensioner användes för ledarstil i stället för för konflikt.

Så fungerar modellen

Utgångspunkten är att en konflikt uppstår när två parter intressen inte går ihop, och att var och en då gör en avvägning mellan att driva sitt eget och att ta hänsyn till den andras. De fem stilarna är kombinationer av de två.

- **Kämpa:** hög omsorg om det egna, låg om andras. Effektivt när något måste avgöras snabbt eller när principen väger tyngre än relationen. Dyrt om det blir standardläget.
- **Samarbeta:** hög omsorg om båda. Kräver mest tid och mest tillit, och är det enda läge där båda kan få mer än de kom in med.
- **Kompromissa:** delvis av båda. Snabbt och rimligt, men ingen blir riktigt nöjd, och den underliggande frågan blir sällan löst.
- **Undvika:** låg omsorg om båda. Ibland klokt, om frågan är liten eller tidpunkten fel. Ofta bara uppskjutet.
- **Anpassa:** låg omsorg om det egna, hög om andras. Bra när relationen betyder mer än sakfrågan, och skadligt när det används för att slippa obehag.

Modellens poäng är att ingen stil är bäst. Det som skiljer den som hanterar konflikter väl är inte vilken stil hon föredrar utan hur många hon har tillgång till, och hur medvetet hon väljer.

Vad modellen inte säger

Instrumentet är ipsativt, alltså tvingar det svaranden att välja mellan två påståenden i taget. Det ger en profil av vad någon föredrar i förhållande till sig själv, men poängen går inte att jämföra mellan personer. Det mäter dessutom självskattad preferens, inte beteende, och människor är dåliga på att beskriva vad de faktiskt gör i konflikt. Modellen säger heller ingenting om konfliktens innehåll. Att välja rätt stil i en sakkonflikt om metod är en helt annan sak än att välja stil i en konflikt om kränkande behandling, där anpassa och undvika inte är alternativ.

En fråga att ta med

Vilket av de fem lägena hamnar du i utan att välja, och vad brukar det kosta?

Källor. Thomas, K. & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo: Xicom. · Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf. · De Dreu, C. & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.