

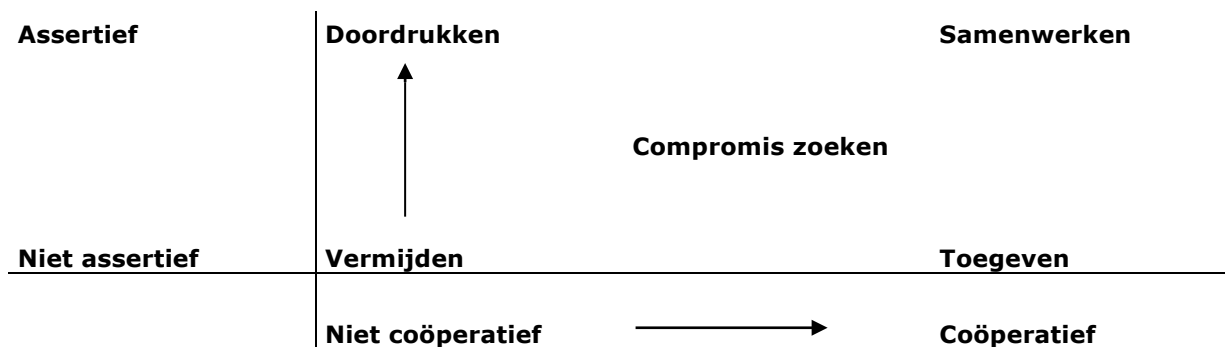
## Het Thomas-Killmann instrument

### Vijf manieren van onderhandelen

Het Thomas-Killmann instrument is ontworpen om gedrag in onderhandelingsstijlen te onderscheiden. Onderhandelingsituaties zijn situaties waarin de belangen van twee mensen geheel of gedeeltelijk onverenigbaar lijken. In zulke situaties kunnen wij het gedrag van een persoon beschrijven aan de hand van twee basisdimensies:

- 1 **Assertief**, de mate waarin het individu probeert in zijn eigen belangen te voorzien.
- 2 **Coöperatief**, de mate waarin het individu probeert in de belangen van de andere te voorzien.

Met deze twee basisdimensies kunnen vijf methoden van onderhandelen onderscheiden worden. Deze vijf onderhandelingsstijlen zien er als volgt uit:



**Doordrukken** is assertief en niet coöperatief: een persoon streeft zijn eigen belangen na ten koste van die van een ander. Deze stijl is georiënteerd op macht, waarbij men welke macht dan ook gebruikt die leidt tot winnen: vermogen tot argumenteren, rang, financiële sancties. Wedijveren kan betekenen 'opkomen voor je rechten', een standpunt verdedigen waarvan je gelooft dat het juist is, of eenvoudigweg proberen te winnen.

**Toegeven** is niet assertief en coöperatief, het tegengestelde van wedijveren. Een persoon die zich aanpast, verwaarloost zijn eigen belangen om die van een ander te bevredigen; er zit een element van zelfontplooiing in. Aanpassen kan de vorm aannemen van onzelfzuchtige edelmoedigheid of liefdadigheid, een opdracht uitvoeren als men dat liever niet zou doen, of toegeven aan een gezichtspunt van een ander.

**Vermijden** is niet assertief en niet coöperatief – een persoon streeft noch zijn eigen belangen noch die van de andere na. Hij gaat het conflict niet aan. Vermijden kan de vorm aannemen van diplomatiek ontlopen van een onderwerp, het onderwerp uitstellen tot een beter moment, of eenvoudigweg zich onttrekken aan een bedreigende situatie.

**Samenwerken** is zowel assertief als coöperatief - het tegengestelde van vermijden. Samenwerking houdt in: een poging samen met de ander te werken aan het vinden van een

oplossing die de belangen van beide personen volledig bevredigt. Dit betekent een onderwerp uitdiepen om de onderliggende belangen van de twee betrokkenen te identificeren en een alternatief te vinden dat aan beide belangen tegemoet komt, Dit proces kan de vorm aannemen van het exploreren van een verschil van mening om elkaars opvattingen te leren kennen. Beslissen een situatie op te lossen die er anders toe zou leiden dat men om schaarse goederen gaat strijden, of een interpersoonlijk probleem aanpakken en daar een creatieve oplossing voor vinden.

**Compromis zoeken** is matig assertief en matig coöperatief. Het doel is een geschikte, wederzijds acceptabele oplossing te vinden, die beide partijen gedeeltelijk bevredigt. Het houdt het midden tussen wedijveren en aanpassen. Compromis zoeken laat meer schieten dan wedijveren, maar minder dan aanpassen. Op dezelfde manier wordt een onderwerp meer direct aangepakt dan met vermijden, maar niet zo diepgaand onderzocht als met samenwerken. Compromis zoeken betekent het verschil samen delen, concessies uitwisselen of een middenpositie innemen.

## Betekenis geven aan uw scores

Gewoonlijk willen mensen als zij testresultaten terugkrijgen, weten wat de goede antwoorden waren. In het geval van conflicthanteringsgedrag zijn er geen algemeen geldende goede antwoorden. Alle vijf de manieren zijn nuttig in sommige situaties: elk vertegenwoordigt een paar nuttige sociale vaardigheden.

Onze volkswijsheid erkent bijvoorbeeld dat; 'twee meer weten dan een' (samenwerken). Maar ook; 'liever buigen dan barsten' (aanpassen), 'beter een half ei dan een lege dop' (compromis zoeken), 'liever bloot Jan dan dood Jan' (vermijden), 'de eerste klap is een daalder waard' (wedijveren). De effectiviteit van een bepaalde conflicthanteringsstijl hangt dus af van de eisen die een bepaalde conflictsituatie stelt en de vaardigheid waarmee de stijl gebruikt wordt.

Ieder van ons kan alle vijf conflicthanteringsmanieren gebruiken; niemand van ons kan getypeerd worden alsof hij maar één enkele rigide conflicthanteringsstijl zou bezitten. We gebruiken echter sommige stijlen beter dan andere en hebben daardoor de neiging er meer op te vertrouwen, hetzij door ons temperament, hetzij door onze ervaringen.

Het conflictgedrag dat een persoon toepast wordt daarom bepaald door zowel zijn persoonlijke gedragsstijl als door de eisen die de situatie waarin hij zich bevindt.

Om u behulpzaam te zijn bij de beoordeling van de vijf stijlen voor uw situatie, hebben wij een aantal gebruiksmogelijkheden voor iedere stijl op een rijtje gezet, gebaseerd op lijsten die door bedrijfsdirecteuren opgesteld waren. Uw score, hoog of laag, is een identificatie voor de bruikbaarheid in uw situatie. Het is echter mogelijk dat uw sociale vaardigheden u ertoe brengen meer of minder op bepaald conflictgedrag te vertrouwen dan nodig is.

Om u te helpen dit te bepalen, hebben wij ook een paar diagnostische vragen gesteld over waarschuwingssignalen van disproportioneel gebruik van iedere stijl.

## A Doordrukken

### **Gebruiksmogelijkheden:**

- 1 Als een snelle, beslissende actie van vitaal belang is, bijvoorbeeld in noodsituaties.
- 2 Bij belangrijke onderwerpen, waarbij een impopulaire gedragslijn uitgevoerd moet worden, bijvoorbeeld bezuinigen, impopulaire maatregelen opleggen, discipline.
- 3 Bij onderwerpen die van vitaal belang zijn voor het bedrijf als u weet dat u gelijk heeft.
- 4 Om uzelf te beschermen tegen mensen die misbruik maken van niet-competitief gedrag.

### **Als u hoog gescoord heeft:**

- 1 Bent u omringd door 'ja-knikkers'? Als dat zo is, kan de oorzaak zijn dat zij geleerd hebben dat het onverstandig is het niet met u eens te zijn of dat zij het opgegeven hebben te proberen u te beïnvloeden. Hierdoor bent u afgesneden van informatie.
- 2 Zijn uw ondergeschikten bevreesd toe te geven dat zij iets niet weten of onzeker zijn? In een competitief klimaat moet men knokken om invloed en achting. Dit betekent zich zekerder en met meer zelfvertrouwen voordoen dan men zich voelt. Het resultaat is dat men minder om informatie en meningen kan vragen; men is minder in staat te leren.

### **Als u laag gescoord heeft:**

- 1 Voelt u zich vaak machteloos in situaties? De oorzaak kan zijn dat u zich niet bewust bent van de macht die u heeft, niet getraind bent die te gebruiken of u ongemakkelijk voelt bij de gedachte hem te gebruiken. Dit kan uw effectiviteit verminderen door uw invloed te beperken.
- 2 Kost het u moeite een krachtig standpunt in te nemen, zelfs als u daar de noodzaak van inziet? Soms brengen bezorgdheid om andermans gevoelens of benauwdheid om macht te gebruiken ons aan het weifelen; dit kan betekenen het uitstellen van de beslissing en zo het verlengen of vermeerderen van het lijden en/of wrok van anderen.

## B Samenwerken

### **Gebruiksmogelijkheden:**

- 1 Om een integratieve oplossing te vinden als de belangen van beiden te belangrijk zijn om en compromis te sluiten.
- 2 Als u leren tot doel heeft, bijvoorbeeld uw eigen vooronderstellingen te testen, het gezichtspunt van andere begrijpen.
- 3 Om de inzichten van mensen die uit verschillende gezichtshoeken naar een probleem kijken samen te brengen.
- 4 Om de goodwill van anderen te krijgen door zijn belangen in een consensusbeslissing te verpakken.
- 5 Om negatieve gevoelens uit te diepen die een interpersoonlijke relatie verstoren.

**Als u hoog gescoord heeft:**

- 1 Besteedt u tijd aan het diepgaand bespreken van onderwerpen die het niet waard schijnen te zijn? Samenwerken kost tijd en energie, wat misschien de schaarste goederen in een organisatie zijn. Triviale problemen vragen niet om optimale oplossingen en niet alle persoonlijke verschillen hoeven uitgeplozen te worden. Een te hoog gebruik van samenwerken en consensusbeslissingen betekent soms een wens risico's te minimaliseren door verantwoordelijkheid voor de beslissing te spreiden of actie uit te stellen.
- 2 Slaagt u er niet in met uw samenwerkingsgedrag hetzelfde gedrag bij anderen uit te lokken? De explorerende en experimentele aard van sommige samenwerkingsgedrag kan het anderen noodzakelijk maken de gemaakte openingen te negeren; of er kan misbruik van vertrouwen en openheid gemaakt worden. Misschien ziet u indicaties over het hoofd voor de aanwezigheid van een defensieve houding, sterke gevoelens, ongeduld, wedijver of conflicterende belangen.

**Als u laag gescoord heeft:**

- 1 Vindt u het moeilijk verschillen te zien als mogelijkheden voor gezamenlijke winst? Als gelegenheden om te leren of problemen op te lossen? Hoewel er vaak bedreigende of niet-productieve aspecten aan een conflict zitten, kan geen onderscheid makend pessimisme u verhinderen samenwerkingsmogelijkheden te zien en u zo beroven van wederzijdse winst en de bevrediging die samengaat met succesvolle samenwerking.
- 2 Voelen uw ondergeschikten zich niet verbonden aan uw beslissingen of beleid? Misschien zijn hun eigen zaken niet geïncorporeerd in die beslissingen of dat beleid.

## C Compromis zoeken

**Gebruiksmogelijkheden:**

- 1 Als doelen matig belangrijk zijn, maar niet voldoende om een scheuring te riskeren of meer assertieve stijlen te gebruiken.
- 2 Als twee even machtige tegenstanders sterk gehecht zijn aan elkaar wederzijds uitsluitende doelen, bijvoorbeeld werknemers-/werkgeversonderhandelingen.
- 3 Om tijdelijke regelingen van complexe onderwerpen te bereiken.
- 4 Om passende oplossingen te bereiken onder tijdsdruk.
- 5 Als stijl om op terug te vallen als samenwerken of wedijveren gefaald heeft.

**Als u hoog gescoord heeft:**

- 1 Concentreert u zich op het werkbare en de tactieken van compromis zoeken dat u soms de grote lijnen uit het oog verliest? Principes, waarden, lange termijn doelen, bedrijfsbelangen.
- 2 Schept de nadruk op onderhandelen en handeltjes maken een cynisch klimaat van vliegen afvangen? Zo'n klimaat kan het interpersoonlijke vertrouwen ondermijnen en de aandacht afleiden van de voordelen van de besproken onderwerpen.

**Als u laag gescoord heeft:**

- 1 Vindt u uzelf te fijngevoelig of te verlegen om effectief te zijn in onderhandelingsituaties?
- 2 Vindt u het moeilijk concessies te doen? Zonder deze veiligheidsklep zou u het moeilijk kunnen vinden soepel uit een situatie van wederzijds destructieve argumenten, van machtsstrijd enz., te komen.

**D Vermijden****Gebruiksmogelijkheden:**

- 1 Als een onderwerp triviaal is of van voorbijgaand belang of als belangrijker onderwerpen urgenter zijn.
- 2 Als u geen kans ziet uw belangen te bevredigen, bijvoorbeeld wanneer u weinig macht heeft of gefrustreerd wordt door iets dat erg moeilijk te veranderen is (nationale politiek, iemands persoonlijkheidsstructuur en dergelijke).
- 3 Als de mogelijke schade door het aangaan van een conflict groter is dan de vruchten van de oplossing.
- 4 Om mensen te laten afkoelen, om spanningen terug te brengen tot een productief niveau en kalmte en gevoel voor de juiste proporties te herkrijgen.
- 5 Als het verzamelen van meer informatie meer voordelen biedt dan een onmiddellijke beslissing.
- 6 Als andere het probleem effectiever kunnen oplossen.
- 7 Als het onderwerp een principiële punt raakt of daar een symptoom van is.

**Als u hoog gescoord heeft:**

- 1 Lijdt uw coördinatie eronder dat mensen er moeite mee hebben uw inbreng ten aanzien van onderwerpen te verkrijgen?
- 2 Lijken mensen vaak op eieren te lopen? Soms wordt een disfunctionele hoeveelheid energie besteed aan voorzichtigheid en het vermijden van onderwerpen; dit kan een indicatie zijn dat die onderwerpen onder ogen gezien en opgelost moeten worden.
- 3 Worden beslissingen over belangrijke onderwerpen genomen door deze te negeren?

**Als u laag gescoord heeft:**

- 1 Kwetst u vaak andermans gevoelens of roept u vaak vijandigheid op? Misschien kunt u onderwerpen voorzichtiger aan de orde stellen of in een niet-bedreigend kader plaatsen. Tact is gedeeltelijk de kunst de mogelijkheid tot verdeeldheid leidende aspecten van een onderwerp te vermijden.
- 2 Voelt u zich vaak gekweld of overweldigt door een hoeveelheid onderwerpen? Misschien kunt u meer tijd besteden aan het stellen van prioriteiten, beslissingen welke onderwerpen betrekkelijk onbelangrijk zijn en deze misschien aan anderen delegeren.

## E Toegeven

### **Gebruiksmogelijkheden:**

- 1 Als u beseft dat u ongelijk heeft, om een beter voorstel de kans te geven, om van anderen te leren en om te laten zien dat u redelijk bent.
- 2 Als het onderwerp belangrijker is voor anderen dan voor uzelf, de behoeften van anderen te bevredigen en als een welwillend gebaar om een coöperatieve relatie te helpen bewaren.
- 3 Om sociaal krediet op te bouwen voor latere onderwerpen die belangrijk voor u zijn.
- 4 Als voortgezette competitie uw zaak zou schaden, als men u de baas is en u aan de verliezende hand bent.
- 5 Als het bewaren van harmonie en het voorkomen van scheuringen bijzonder belangrijk zijn.
- 6 Om bij te dragen aan de ontwikkeling tot manager van ondergeschikten door hen te laten experimenteren en door hen van hun eigen fouten te laten leren.

### **Als u hoog gescoord heeft:**

- 1 Denkt u dat uw eigen ideeën en belangen niet de aandacht krijgen die zij verdienen? (Teveel rekening houden met de belangen van anderen kan u beroven van invloed, achting en erkenning. Het berooft ook de organisatie van uw mogelijke bijdragen).
- 2 Is er weinig discipline? Hoewel discipline als doel op zich misschien van weinig waarde is, zijn er vaak regels, procedures en opdrachten waarvan de uitvoering van essentieel belang is voor u of de organisatie.

### **Als u laag gescoord heeft:**

- 1 Heeft u er moeite mee goodwill op te bouwen bij anderen?
- 2 Aanpassen op ondergeschikte punten die belangrijk zijn voor anderen, zijn gebaren van welwillendheid.
- 3 Vindt men u vaak onredelijk?
- 4 Vindt u het moeilijk toe te geven dat u ongelijk heeft?
- 5 Erkent u legitieme uitzonderingen op regels?
- 6 Weet u wanneer u verslagen bent?

Veel succes!