

Thomas-Kilmann

冲突模式 工具

描述和解释报告



Kenneth W. Thomas 和 Ralph H. Kilmann

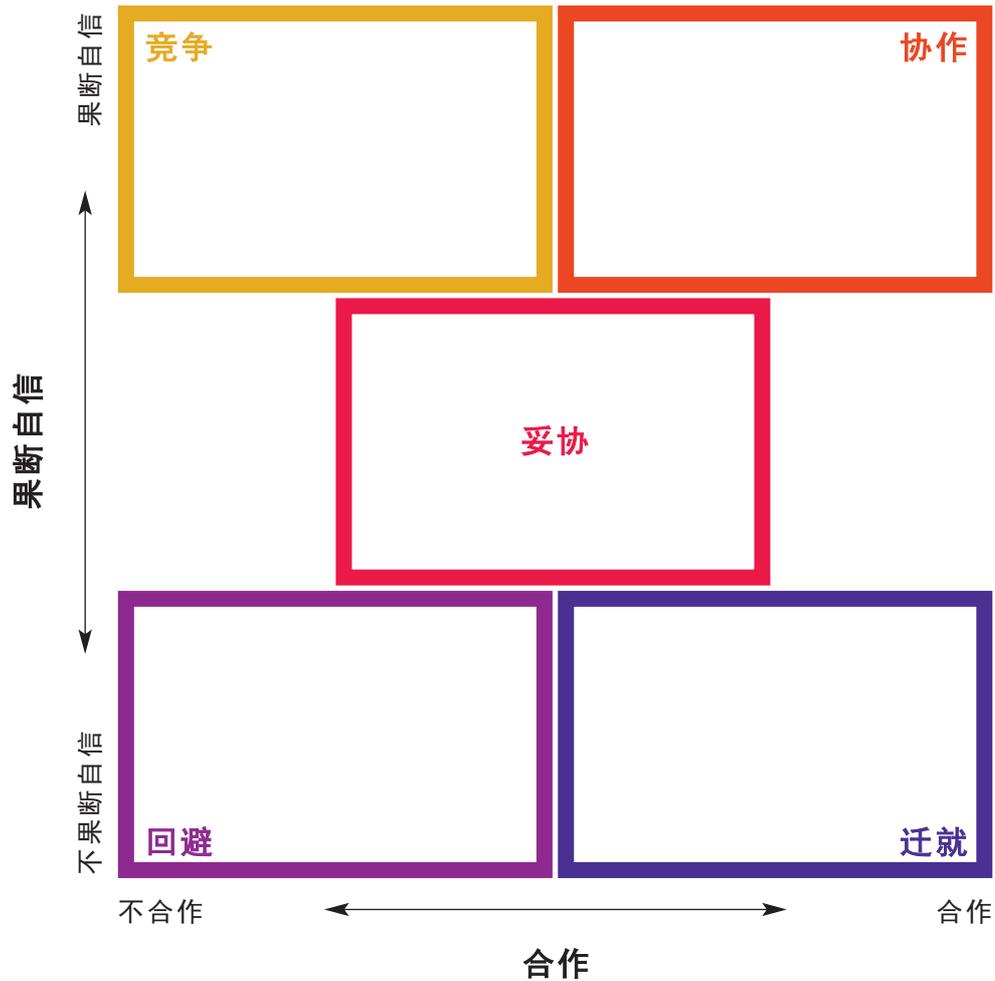
报告研究对象

TEST
TEST

2010年6月18日

五种冲突处理模式

Thomas-Kilmann 冲突模式工具 (TKI) 可评估冲突情况下的个体行为，此处的冲突情况是指双方的利益显得不相容。在冲突情况下，我们可以根据两个基本维度*对个体行为进行描述：(1) **果断自信**，个体尝试满足其个人利益的程度，(2) **合作**，个体尝试满足他人利益的程度。这两个行为维度可用于定义五种冲突处理方法。这五种冲突处理模式如下：



* 这种双维度冲突处理行为模式改编自 Kenneth Thomas 创作的《企业与组织心理学手册》(The Handbook of Industrial and Organizational Psychology) 一书中的“冲突和冲突管理” (Conflict and Conflict Management)，本书编辑：Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976 年)。这一领域另一大宝贵贡献是 Robert Blake 和 Jane Mouton 共同创作的《管理方格理论》(The Managerial Grid) (Houston: Gulf Publishing, 1964 年、1994 年)。

竞争

竞争表示果断自信并且不合作，是一种以权力为导向的模式。竞争型的个体会以牺牲对方为代价来追逐自己的利益，为赢得自己的地位，不择手段似乎顺理成章。竞争可能意味着坚持您的权利、捍卫您认为正确的立场，或者只是尝试赢得胜利。

协作

协作表示果断自信并且愿意合作。协作型的个体会尝试与他人合作，以寻找能够完全满足双方利益的解决方案。它包括深入研究问题以确定双方的根本分歧，并找到能够同时解决双方问题的备选方案。双方的协作可能表现为以下形式：探究分歧以了解对方的观点、解决可能会导致双方竞争资源的状况，或者是双方正面沟通以尝试找到针对某种人际问题的创造性解决方案。

妥协

妥协在果断自信和合作这两方面都处于中间位置。采取妥协行为时，个体的目标是找到一种双方都可接受的权宜解决方案，从而部分满足双方的利益。妥协处于竞争与迁就之间，与竞争相比，它做出的让步要多，但与迁就相比，它做出的让步要少。同样，妥协行为解决问题比回避行为更直接，但探究问题时不如协作行为那么深入。妥协可能意味着采取折衷方案、相互让步或力求快速获得一个中间立场。

回避

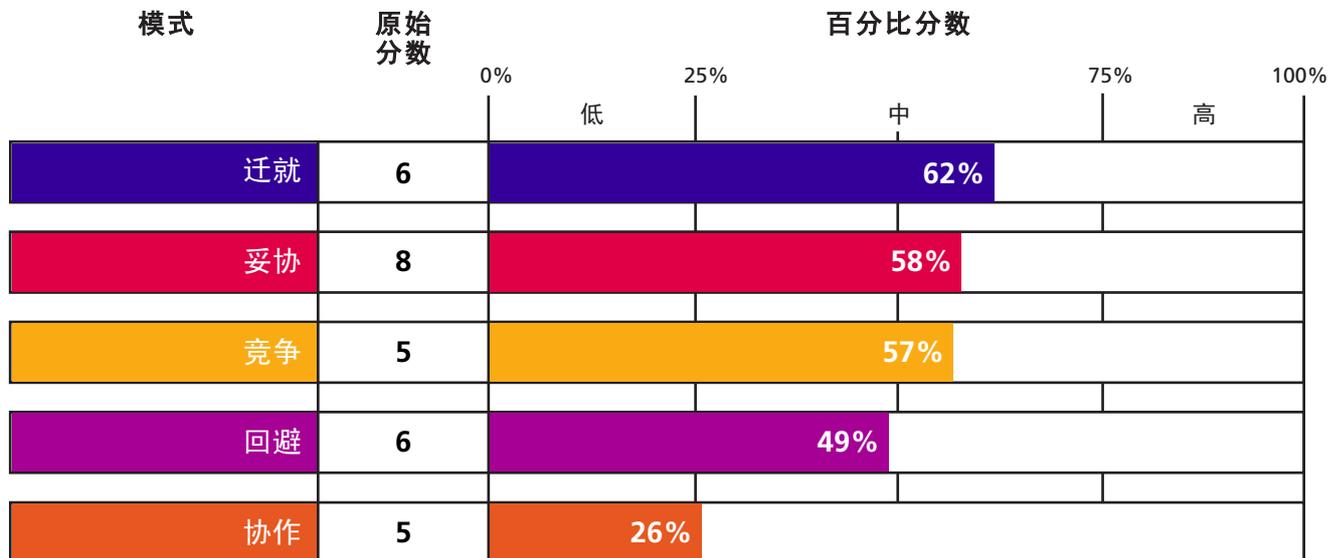
回避表示不果断自信并且不合作。采取回避行为时，个体并不立即要求达到自己或他人的目的。他们不去解决冲突。回避可能表现为婉转地回避问题、推迟问题以等待更佳时机，或者只是从具有危险的局面中抽身。

迁就

迁就表示不果断自信并且愿意合作，与竞争正好相反。采取迁就行为时，个体会忽略自身的利益转而满足他人的利益；这种模式中有一种自我牺牲的要素。迁就可能表现为无私的慷慨或宽容、在己方不愿这样做的情况下听从他人的命令，或者是屈服于他人的观点。

您的 TKI 模型

下面显示了您的 TKI 分数模型，这表明了您在面对各种冲突时对冲突处理模式的运用。您的分数按百分比降序排列，最高分数表示的是您最常用的冲突模式。



每种冲突处理模式对应的原始分数只是您选择该模式 TKI 表述的次数，更为重要的是百分比分数。这种分数可以表明您的原始分数与代表样本（即 8,000 位已采用 TKI 的成人雇员*）的分数相比情况如何。百分比分数显示了针对每种模式在样本中有多少百分比的人分数与您相同或低于您。

您的模型显示您在 迁就 方面得分最高，分数为 6，由此得出您的百分比分数为 62。这表示您在 迁就 方面的分数高于样本中 62% 的参与者。相比之下，您在 协作 方面得分最低，您的分数仅高于样本中 26% 的参与者。

25 和 75 百分比处的垂直线将每种模式对应的中间 50% 的分数同顶部的 25% 和底部的 25% 分隔开来。处在顶部 25% 的分数被认为较高。类似地，处在底部 25% 的分数被认为较低。处在中间 50% 的分数被认为中等。查看自己的分数，确定是在哪个范围。

* 常模样本，由 4,000 位女性和 4,000 位男性组成，年龄从 20 岁到 70 岁，都在美国全职上班。数据取自 2002 年到 2005 年间收集的 59,000 份案例的数据库，并从中取样，以确保在每种组织层级和种族/民族的人员中都抽取有代表性的一定数量。

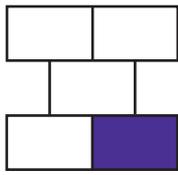
分数解释

在查看您的 TKI 模型时，您可能想知道“什么是正确答案？”在讨论冲突处理行为时，答案没有对错之分。这五种模式都有用，都可以或多或少地应用于某些场合：每种模式都代表了一套有用的社交技能。例如，传统的价值观通常认为“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”（协作）。但俗话说“善意对敌”（迁就）、“采取折衷方案”（妥协）、“任其自然”（回避）以及“强权即公理”（竞争）。特定冲突处理模式的有效性取决于具体情况的要求和使用该模式时所借助的技能。

您可以使用全部五种冲突处理模式，而不是被描述为只拥有一种一成不变的冲突处理风格。但是，大多数人更乐于使用其中的某些模式，在这些模式中培养了更多技能并因此更倾向于重点依赖这些模式。许多人都有明确的喜好。您所采取的冲突行为是您的个人倾向和所处情况的要求这两者结合产生的结果。

以下页面根据 TKI 分数提供了有关您的冲突处理模式的反馈，以您最常用的模式（即迁就）开始。

为了帮助您判断自己在各种情况下对五种模式的运用是否得当，这部分列出了每种模式所对应的一些使用场合。这些使用场合是根据一些由公司总裁创建的列表得出的。此外，由于个人倾向可能会导致您对某些冲突行为的依赖程度超过或低于必要程度，所以这部分也列出了一些诊断性问题，涉及了每种模式使用过度或未充分使用的警示征兆。



迁就

百分比： 62%
范围： 中

使用场合

您可能因为面对的环境而最常使用这种模式。一群公司总裁确认了在以下场合迁就行为会特别有用和有效：

- 意识到自己错了的时候，这样是为了考虑更好的解决方案、向他人学习并表示您是讲道理的
- 某个问题对他人的重要性高于对您的重要性时，这样是为了满足他人的需求，并表达善意，以帮助维持良好的合作关系
- 希望建立社会信誉以便为将来的重要问题打基础时
- 处于落后和失败之地，而继续竞争只会破坏您的事业时
- 保持和谐并避免破坏的做法尤为重要时
- 希望帮助员工体验失败并从错误中吸取教训从而获得进步时

迁就作为一种风格

您对迁就行为的频繁使用也可能是为处理冲突而形成的迁就风格的一部分。这类风格根源于个人信仰、价值观和动机，这些因素将人的冲突处理行为“推”向一个一贯的方向。

迁就者往往将冲突视为社会/情感问题，认为这类问题可以通过提供支持和保持敏感性得到解决。他们通常相信某些黄金法则（例如“己所不欲，勿施于人...”），并且相信自己慷慨待人的行为最终将得到同样的回报。他们将同事视为朋友，也就是需要支持和照顾的人，并且十分重视支持、慷慨、友善和团队凝聚力。他们通常将同情和友谊看得比大多数冲突中涉及的小问题更重要。迁就者将帮助同事达到目的、为同事谋取利益并帮助营造充满凝聚力和友善的氛围。*

迁就风格的作用

迁就者的同情和慷慨可以在其组织的人际关系中起到重要作用，当人们处在压力之下时，可以作为一种缓冲器。迁就者有助于维持友善和信任的关系。他们可以提供精神支持、带着体谅的心态去倾听别人，并且可以作为恢复和谐氛围的调解者。这种风格有助于缓解受伤感和怨愤的情绪。

问题

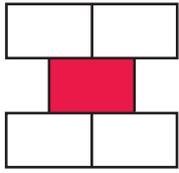
使用任何一种风格都存在风险，那就是您可能会出于习惯使用自己喜欢的模式，即使当它不是最合适的模式时也会如此。虽然您在迁就方面的百分比分数比其他模式的分数高，但仍然处于中等区。因此，可以推断，总体而言，您没有过度使用此模式。以下问题可以帮助您确定在特定情况下您是过度使用还是未充分使用迁就模式。

过度使用的表现

- 您是否感到您的想法和利益有时无法得到应有的重视？
过多地顺从他人的利益可能会使您丧失影响力、他人的尊重和认可。组织也可能因此得不到您的潜在贡献。
- 是否纪律松散？
尽管纪律自身的价值可能不大，但有些规则、程序和任务是至关重要的，必须遵守。在这些问题上迁就可能对您自己、他人和组织都不利。

未充分使用的表现

- 您是否有时感到很难向他人表达善意？
迁就一些对您来说是小事而对他人很重要的事情就是善意的表示。
- 别人是否有时会认为您不可理喻？
- 您是否有时很难承认自己的错误？
- 您是否能识别出合乎情理的例外情况？
- 您是否知道何时该放弃？



妥协

百分比： 58%
范围： 中

使用场合

- 目标虽比较重要，但不值得付出采取更果断自信的方式所需要做的努力，或者不值得为此产生可能导致的破坏
- 两个权力相等的对立方向同样强烈地各自坚持双方互相排斥的目标时，比如在劳工管理协商中
- 您希望暂时解决某个复杂问题时
- 迫于时间的压力而需要采取权宜之计时
- 作为应对协作或竞争模式失败的后备模式

问题

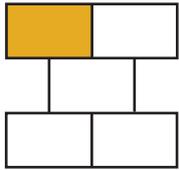
由于您在妥协方面的得分在中等区，因此可以推断，总体而言，您充分使用了该模式，而且没有过度使用。不过，以下问题可以帮助您确定在特定情况下您是过度使用还是未充分使用妥协模式。

过度使用的表现

- 您是否过度注重妥协的实用性和策略性，导致有时看不到更重要的问题？
这样做可能导致在原则、价值观、长期目标或公司福利方面做出无意识的妥协，其代价可能极为昂贵。
- 过分讨价还价和强调交易是否会营造出见利忘义、不择手段的环境氛围？
这种氛围会降低人与人之间的信任，并导致注意力偏离所讨论问题的积极价值。

未充分使用的表现

- 您是否觉得自己有时太过敏感或感到为难，因而无法在协商过程中进行平等交换？
这种沉默寡言的表现可能会使您无法在协商中得到公正的结果，对您自己、您的团队或您的组织而言都将造成损失。
- 您是否有时发现很难做出让步？
没有这个“安全阀”，您可能很难从容地摆脱两败俱伤的争论或权力斗争等等。



竞争

百分比： 57%
范围： 中

使用场合

- 必须采取快速、果断的措施时，例如紧急情况下
- 在处理重大问题需要采取不受欢迎的措施时，例如，削减成本、强制执行不受欢迎的规则、实行纪律管制
- 在处理对公司利益至关重要的问题，而且您知道自己是对的时
- 面对那些利用非竞争行为的人而需要保护自己免受其伤害时

问题

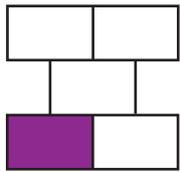
由于您在竞争方面的得分在中等区，因此可以推断，总体而言，您充分使用了该模式，而且没有过度使用。不过，以下问题可以帮助您确定在特定情况下您是过度使用还是未充分使用竞争模式。

过度使用的表现

- 您身边的人是否经常对您说“是”？
如果是这样，可能是因为他们已经知道反对您的意见是不明智之举，或者已经放弃对您施加影响。这会让您闭目塞听。
- 别人是否害怕在你面前承认自己对某些事情不知情或不确定？
在充满竞争的环境氛围中，一个人必定会力争影响他人并赢取尊重，即使心存不确定并缺乏自信，也要表现得更加确定和自信。这表示这类人不擅长向别人询问信息和意见，而且不太可能向别人学习。

未充分使用的表现

- 您是否在很多情况下感觉无能为力？
您可能不了解自己所拥有的权力、不擅长使用权力，或者对使用权力感觉不自在。这可能限制了您的影响力，从而阻碍您的办事效率。
- 您是否有时很难坚定立场，即使在您觉得必须如此的时候？
有时考虑他人的感受或对使用权力的担心会使人犹豫不决，这可能导致决策迟迟无法做出，并增加他人的苦恼和/或怨愤。



回避

百分比： 49%
范围： 中

使用场合

- 某个问题不重要，或者还有更重要的问题亟待解决时
- 感觉不可能满足自己的利益时，例如，您的权力不足或者因面对很难改变的事实而受挫
- 正面处理冲突所花的潜在代价超过解决该冲突所带来的好处时
- 需要让别人冷静下来时，这样是为了将紧张的局面缓和到一种有助于解决问题的水平，从而重新获得看问题的正确视角和沉着心态
- 收集更多信息比立刻决策更有好处时
- 他人可以更有效地解决问题时
- 某个问题似乎关系到或预示了另一个更基本的问题时

问题

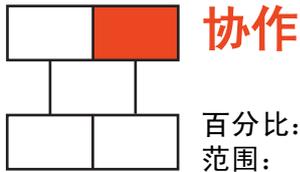
由于您在回避方面的得分在中等区，因此很难找到理由推测您在通常情况下是过度使用这种模式，还是不太使用这种模式。不过，以下问题可以帮助您确定在特定情况下您是过度使用还是未充分使用回避模式。

过度使用的表现

- 是否因为人们有时很难获得您对问题的意见而导致协作难以展开？
- 有时候大家看上去是否“小心翼翼，如履薄冰”？
有时在保持小心谨慎和回避问题方面投入过多的精力，这正表明需要面对和解决这些问题。
- 有时会以默认的方式决策重要问题？

未充分使用的表现

- 您是否觉得自己有时会伤害到别人的感情或激起敌意？
您可能需要练习以更慎重得体的方式阐述问题，并避免言行中含有任何威胁恐吓之意。
- 您是否有时感觉问题缠身，烦不胜烦？
您可能需要花更多时间来设定优先次序，即确定哪些问题的重要性相对较低，并可以委派他人来解决。



使用场合

- 您需要找到一种全面的解决方案，因为双方的利益都很重要，都难以妥协
- 您的目标是学习，您希望检验自己的假设并了解他人的观点
- 对于某个问题，您希望吸收持异议者的意见
- 您希望通过顾及他人的利益以达成一致的决策来获得支持
- 您需要消除一段关系中已经滋生的不良情感

问题

由于您在协作方面的得分在中等区，因此可以推断，总体而言，您充分使用了该模式，而且没有过度使用。不过，以下问题可以帮助您确定在特定情况下您是过度使用还是未充分使用协作模式。

过度使用的表现

- **您是否有时会花时间做无谓的深入讨论？**
协作需要花费时间和精力，而这些可能是最稀缺的公司资源。琐碎的问题不需要完美的解决方案，也不需要详细讨论每个人的意见以消除分歧。过度使用协作和一致决策有时代表了通过分散决策责任或推迟行动来最大程度降低风险的意图。
- **您的协作行为是否未得到他人的协作响应？**
由于某些协作行为带有探测性和试验性，别人很容易忽略您的提议，或利用您表现出来的信任和坦诚。您可能没有察觉出某些线索，这些线索表明存在防卫心理、强烈的情绪、急躁、竞争或利益冲突。

未充分使用的表现

- **您是否很难将分歧看作获得共同利益、学习经验或解决问题的机会？**
尽管冲突通常包含威胁的因素或可能导致两败俱伤，但以悲观的态度看待所有冲突可能会阻碍人们看到协作的可能性，从而丧失获得共同利益的机会，并错失成功协作可以带来的圆满结果。
- **别人是否不认同您的决策或策略？**
可能这些决策或策略并没有考虑到他们的利益。