

# Vragenlijst conflictstijlen

## Thomas & Kilmann

Met deze vragenlijst breng je je eigen voorkeurstijl(en) qua conflicthantering in kaart. Je krijgt ook uitleg bij de scores.

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen (A en B). Ze beschrijven mogelijke gedragingen in conflictsituaties. Omcirkel bij ieder paar de bewering die het meest typerend is voor jouw gedrag.

In veel gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend zijn voor jouw gedrag. Kies dan de bewering die het dichtstbij ligt.

1. A. Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.  
B. Liever dan te onderhandelen over dingen waarover we het niet eens zijn, probeer ik de nadruk te leggen op de dingen waarover we het wel eens zijn.
2. A. Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.  
B. Ik probeer al zijn en al mijn belangen te behartigen.
3. A. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
B. Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
4. A. Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.  
B. Soms geef ik mijn eigen wensen op ten behoeve van de ander.
5. A. Ik vraag consequent de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.  
B. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
6. A. Ik probeer te vermijden het voor mijzelf onprettig te maken.  
B. Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.
7. A. Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.  
B. Ik geef sommige punten op in ruil voor andere.
8. A. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
B. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
9. A. Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.  
B. Ik span mij wel enigszins in om mijn zin te krijgen.
10. A. Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
B. Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
11. A. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.  
B. Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
12. A. Soms vermijd ik het innemen van standpunten welke tot controversen zouden kunnen leiden.  
B. Ik laat de ander sommige van de standpunten als hij mij sommige van de mijne laat.

13. A. Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.  
B. Ik ga er stevig tegenaan om mijn visie over te dragen.
14. A. Ik vertel de ander mijn gedachten en vraag hem de zijne.  
B. Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
15. A. Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.  
B. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
16. A. Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem zijn gezichtspunten.  
B. Ik laat de ander sommige van de standpunten als hij mij sommige van de mijne laat.
17. A. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
B. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
18. A. Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem zijn gezichtspunten.  
B. Ik laat de ander sommige van de standpunten als hij mij sommige van de mijne laat.
19. A. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.  
B. Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.
20. A. Ik probeer onze verschillen onmiddellijk grondig door te nemen.  
B. Ik probeer een billijke combinatie van winst en verlies voor ons beide te vinden.
21. A. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.  
B. Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
22. A. Ik probeer een standpunt te vinden dat het midden houdt tussen het zijne en het mijne.  
B. Ik kom op voor mijn wensen.
23. A. Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen.  
B. Soms laat ik anderen verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
24. A. Als het standpunt van de ander erg belangrijk voor hem lijkt, zal ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.  
B. Ik probeer hem er toe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
25. A. Ik probeer hem de logica en de voordelen van mijn standpunt te tonen.  
B. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
26. A. Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.  
B. Ik stel mij bijna altijd ten doel al onze wensen te bevredigen.
27. A. Soms vermijd ik het innemen van standpunten welke tot controversen zouden leiden.  
B. Als het de ander gelukkig maakt laat ik hem wellicht zijn ideeën over de zaak.
28. A. Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
B. Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
29. A. Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten  
B. Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.

30. A. Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.  
 B. Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem, zodat we het uit kunnen

Omcirkel de letters van je antwoord op elk paar beweringen.

	Wedijveren/ doordrukken	Samenwerken/ exploreren	Compromis zoeken	Vermijden/ terugtrekken	Aanpassen/ toegeven
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Totaal op 30 vragen					

## Uitleg en interpretatie van de scores

In het geval van conflicthantering zijn er geen algemeen geldende goede antwoorden. Alle vijf manieren zijn nuttig in bepaalde situaties. Elke stijl vertegenwoordigt een aantal nuttige sociale vaardigheden.

De effectiviteit van een bepaalde conflicthanteringsstijl hangt af van de eisen die een bepaalde conflictsituatie stelt en de vaardigheden waarmee de stijl wordt gebruikt. Ieder van ons kan de vijf

manieren van conflicthantering gebruiken, niemand kan getypeerd worden alsof hij maar één enkele stijl zou bezitten. Iedereen gebruikt sommige stijlen wel makkelijker dan andere en heeft daardoor de neiging daar meer op te vertrouwen, hetzij door temperament, hetzij door ervaringen.

Het conflictgedrag dat iemand toepast, wordt daarom bepaald door zowel zijn persoonlijke kenmerken als door de eisen die de situatie stelt. De vragenlijst van Thomas & Kilmann is ontwikkeld om dit mengsel van conflicthanteringsstijlen te bepalen.

## De vijf manieren van conflicthantering

Conflictsituaties zijn situaties waarin de belangen van twee mensen onverenigbaar lijken. In zulke situaties kunnen wij het gedrag van de persoon beschrijven aan de hand van twee basisdimensies:

1. De mate waarin het individu probeert in zijn eigen belangen te voorzien.
2. De mate waarin het individu probeert in de belangen van de ander te voor zien.

Met deze twee basisdimensies kunnen vijf methoden van conflicthanteringsstijlen worden bepaald.



### Wedijveren/doordrukken

Wedijveren is gericht op het eigen belang en niet op het belang van de ander. Het individu streeft zijn eigen belang na ten koste van de ander. Deze stijl is georiënteerd op macht, waarbij men macht kan gebruiken om te winnen: het vermogen tot argumenteren, rang en status, financiële sancties, e.d. Wedijveren kan ook betekenen 'opkomen voor je rechten', een standpunt verdedigen waarvan je gelooft dat het juist is of eenvoudigweg proberen te winnen.

### Aanpassen/toegeven

Aanpassen is gericht op het belang van de ander en niet op het eigen belang. Aanpassen is het tegenovergestelde van wedijveren. Een individu dat zich aanpast, verwaarloost zijn eigen belangen om

die van de ander te bevredigen. Er zit een element van zelfopoffering in. Aanpassen kan de vorm aannemen van onbaatzuchtige edelmoedigheid of liefdadigheid; iemand gehoorzamen hoewel men dat liever niet zou doen of toegeven aan een gezichtspunt van een ander.

### **Vermijden/terugtrekken**

Het individu streeft noch zijn eigen belangen, noch die van een ander 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/exploreren**

Samenwerken is zowel op eigen belang als op het belang van de ander gericht. Samenwerking houdt een poging in samen met de ander te werken aan het vinden van een oplossing die de belangen van beide personen bevredigt. Dit betekent een onderwerp uitdiepen om de onderliggende belangen van de twee individuen te identificeren en een alternatief te vinden dat aan beide belangen tegemoetkomt. Het proces kan de vorm aannemen van het exploreren van een verschil van mening om elkaars opvattingen te leren kennen of een interpersoonlijk probleem aanpakken en daar een creatieve oplossing voor vinden.

### **Compromis zoeken**

Het compromis zoeken is matig gericht op het eigen belang en matig gericht op het belang van de ander. Het doel is geschikte, wederzijdse en acceptabele oplossingen te vinden, die beide partijen redelijk en gedeeltelijk bevredigen. 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.

## Wedijveren/doordrukken

### **Gebruiksmogelijkheden**

1. Als een snelle, beslissende actie van vitaal belang is, bijvoorbeeld in noodsituaties.
2. Als bij belangrijke onderwerpen een onpopulaire gedragslijn uitgevoerd moet worden, bijvoorbeeld bezuinigen.
3. Als je weet dat je gelijk hebt bij onderwerpen die van vitaal belang zijn voor de organisatie.
4. Om jezelf te beschermen tegen mensen die misbruik maken van niet-competitief gedrag

### **Als je hoog gescoord hebt**

1. Ga na of je omringd bent door 'ja-knikkers'.  
Als dat zo is, kan het zijn dat zij geleerd hebben dat het verstandiger is om het met je eens te zijn of dat ze het opgegeven hebben om je te proberen beïnvloeden. Hierdoor ben je afgesneden van informatie.
2. Ga na of je collega's bevreesd zijn om toe te geven dat zij iets niet weten of dat zij onzeker zijn.  
In een competitief klimaat waarin men moet vechten om invloed en achting te krijgen, zullen mensen zich zekerder voordoen dan men zich voelt. Het resultaat is dat je minder om informatie en meningen kan vragen. Daardoor is iedereen minder in staat te leren en te veranderen.

Want in principe ben je geneigd tot

- Tegendraadsheid

- Een overheersende stijl
- Vaak het woord willen
- Ongedurigheid
- Beroep doen op een autoriteit als het moet
- Vasthoudendheid aan je mening
- Verschilpunten proberen uitleggen in jouw voordeel en/of dat van anderen te bagatelliseren
- Jouw standpunt trachten in een goed licht te plaatsen
- Niet zo goed te luisteren

### **Als je laag gescoord hebt**

Voel je je vaak machteloos in situaties? De oorzaak kan zijn dat jij je niet bewust bent van de macht die je hebt, dat je niet getraind bent om die macht te gebruiken of dat je je ongemakkelijk voelt bij de gedachte om je macht te gebruiken. Dit kan jou minder effectief maken.

Kost het je moeite om een krachtig standpunt in te nemen, zelfs als je daar de noodzaak van inziet? Soms brengt bezorgdheid om andermans gevoelens of angst om macht te gebruiken je aan het twijfelen. Dit kan ervoor zorgen dat je beslissing uitstelt en dat je zo het lijden en/of de wrok van anderen verlengt of vermeedert.

Want in principe denk je in meer of mindere mate:

- Hoe kom ik hier goed uit?
- Wie kan ik aan?
- Wat is mijn voordeel hier?
- Hoe blijf ik de baas (zwijgen of spreken)?
- Vooral niet onderuit gaan.

---

## **Samenwerken/exploreren**

### **Gebruiksmogelijkheden**

1. Om een geïntegreerde oplossing te vinden als de belangen van beide partijen te belangrijk zijn om een compromis te sluiten.
2. Als je leren tot doel hebt, bijvoorbeeld je eigen vooronderstellingen testen, het gezichtspunt van anderen begrijpen.
3. Om de inzichten van mensen samen te brengen die uit verschillende gezichtshoeken naar een probleem kijken.
4. Om een betrokkenheid van anderen te verkrijgen door hun belangen in een consensusbeslissing te brengen.
5. Om negatieve gevoelens uit te diepen die de interpersoonlijke relatie verstoren.

### **Als je hoog gescoord hebt**

1. Besteed jij je tijd aan het diepgaand bespreken van onderwerpen die het niet waard zijn? Samenwerken kost tijd en energie. En dat zijn de meest schaarse goederen in een organisatie. Onbenullige problemen vragen niet om optimale oplossingen. En niet alle persoonlijke verschillen hoeven uitgeplozen te worden. Een te hoog gebruik van samenwerken en consensusbeslissingen verhuult soms de wens om risico's te minimaliseren door je verantwoordelijkheid voor de beslissing te spreiden of door actie uit te stellen.
2. Slaag je er niet in om met jouw samenwerkingsgedrag hetzelfde gedrag uit te lokken bij anderen? De explorerende en experimentele aard van deze stijl kan ervoor zorgen dat anderen de gemaakte openingen negeren, of misbruik maken van je vertrouwen en openheid.

Misschien zie je indicaties over het hoofd voor de aanwezigheid van een defensieve houding, ongeduld, wedijver of conflicterende belangen.

### **Als je laag gescoord hebt**

1. Vind je het moeilijk om verschillen te zien als mogelijkheden voor gezamenlijke winst? Als een gelegenheid om te leren of om problemen op te lossen? Dit onvermogen kan je verhinderen om samenwerkingsmogelijkheden te zien.
2. Voelen je collega's zich niet gebonden aan jouw beslissingen of beleid? Misschien heb je te weinig rekening gehouden met hun belangen.

---

## Compromis zoeken

### **Gebruiksmogelijkheden**

1. Als doelen belangrijk zijn maar niet voldoende om een breuk te riskeren of om meer assertieve stijlen te gebruiken.
2. Als twee even machtige tegenstanders sterk gehecht zijn aan elkaars wederzijds uitsluitende doelen, bijvoorbeeld werknemers/werkgevers onderhandelingen.
3. Om tijdelijke regelingen rond complexe onderwerpen te bereiken.
4. Om passende oplossingen te bereiken onder tijdsdruk.
5. Als de stijl om op terug te vallen gefaald heeft (bv. samenwerken of wedijveren)

### **Als je hoog gescoord hebt**

1. Concentreer jij je zo op het compromis zoeken dat je soms de groten lijnen uit het oog verliest?
2. Denk aan principes, waarden, lange termijn doelen, organisatiebelangen.
3. Zorgt de nadruk op onderhandelen voor een cynisch klimaat waarin men ook over de kleinste details begint onderhandelen? Zo'n klimaat kan het interpersoonlijk vertrouwen ondermijnen en de aandacht afleiden van de voordelen van de besproken onderwerpen.

### **Als je laag gescoord hebt**

1. Vind jij jezelf te fijngevoelig of te verlegen om effectief te zijn in onderhandelingsituaties?
2. Vind jij het moeilijk om toegevingen te doen?

---

## Vermijden/terugtrekken

### **Gebruiksmogelijkheden**

1. Als een onderwerp onbelangrijk of van voorbijgaand belang is. Of als andere onderwerpen belangrijker zijn.
2. Als je geen kans ziet belangen te bevredigen, bijvoorbeeld wanneer je weinig macht hebt of als gefrustreerd wordt door iets dat erg moeilijk te veranderen is (nationale politiek, iemands persoonlijkheid, e.d.).
3. Als de mogelijke schade door het aangaan van het conflict groter is dan de vruchten van de oplossing.
4. Om mensen te laten afkoelen en om spanningen terug te brengen tot een productief niveau en om kalmte en gevoel voor de juiste proporties terug te krijgen.
5. Als het verzamelen van meer informatie meer voordelen biedt dan een onmiddellijke oplossing.
6. Als anderen het probleem effectiever kunnen oplossen.

7. Als het onderwerp een principiële punt raakt of daar een symptoom van is.

### Als je hoog gescoord hebt

1. Kan je moeilijker coördineren doordat je collega's niet goed weten wat jouw mening of inbreng is ten aanzien van het onderwerp?
2. Lijken mensen in jouw buurt vaak te voorzichtig te zijn of te vaak onderwerpen te vermijden? Dit kan een indicatie zijn dat je die onderwerpen net onder ogen moet zien en moet oplossen.
3. Worden beslissingen over belangrijke onderwerpen genomen door deze te negeren?

Want in principe ben je geneigd tot

- Bemiddelen
- Ruzies sussen
- Kalmte bewaren
- Je vooral niet teveel op te dringen
- Zoveel mogelijke redelijk en correct te blijven
- De hulp van anderen nogal eens af te houden
- Emoties als het kan buiten de deur te houden
- Alles van twee kanten te bekijken
- Beslissingen niet te forceren
- Geheimzinnigheid
- Diplomatisch en soms schipperend te zijn

### Als je laag gescoord hebt

1. Kwets je vaak andermans gevoelens of roep je vaak vijandigheid op? Misschien moet je onderwerpen voorzichtiger aan de orde stellen of in een minder bedreigend kader plaatsen. Soms is het nodig om bepaalde aspecten van een onderwerp te vermijden die mogelijks tot verdeeldheid leiden.
2. Voel jij je vaak gekweld of overweldigd door een hoeveelheid onderwerpen? Misschien moet je meer tijd besteden aan het stellen van prioriteiten en het delegeren van onderwerpen aan anderen.

Want in principe denk je in meer of mindere mate

- Niet in het middelpunt te staan
- Het conflict niet op jouw dak te krijgen
- De zaak wat tegen te houden
- De mensen het zelf te laten uitzoeken
- Vooral redelijk te blijven

---

## Aanpassen/toegeven

### Gebruiksmogelijkheden

1. Als je beseft dat je ongelijk hebt. Om een beter voorstel een kans te geven. Om van anderen te leren. En om te laten zien dat je redelijk bent.
2. Als het onderwerp belangrijker is voor de anderen dan voor jezelf.
3. Om sociaal krediet op te bouwen voor latere onderwerpen die belangrijk voor je zijn.
4. Als voortgezette wedijver jouw zaak zou schaden. Als men jou de baas is en je 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 van anderen door hen laten experimenteren en door hen van hun eigen fouten te laten leren.

### **Als je hoog gescoord hebt**

1. Denk je dat jouw eigen ideeën en belangen niet de aandacht krijgen die zij verdienen? Teveel rekening houden met de belangen van anderen kan je beroven van invloed, achting en erkenning. Het berooft ook de organisatie van 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 jou en de organisatie.

Want in principe ben je geneigd tot:

- Vriendelijkheid
- Anderen niet willen kwetsen
- Een grote bereidheid anderen te helpen
- Het vaak en snel met anderen eens te zijn
- Passiviteit
- Mensen nogal eens gelijk te geven
- In de regel te weinig voor je eigen mening op te komen
- Jezelf wel eens teveel weg te cijferen
- Teveel rekening te houden met andere mensen
- Te toeschietelijk zijn om iets op te knappen voor anderen
- Ook wel te proberen compromissen te bereiken
- Om te vermijden een eigen standpunt in te nemen

### **Als je laag gescoord hebt**

1. Heb je moeite om goodwill op te bouwen bij anderen?
2. Je aanpassen aan. ondergeschikte punten die belangrijk zijn voor anderen zijn gebaren van welwillendheid
3. Vindt men je vaak onredelijk?
4. Vind je het moeilijk toe te geven dat je ongelijk hebt?
5. Erken je legitieme uitzonderingen op regels?
6. Weet je wanneer je verslagen bent?

Want in principe denk je in meer of mindere mate:

- Niet boos worden
- Niet ergeren
- Laat maar, ze begrijpen het wel
- Wat zullen ze van mij denken
- Voor alles vriendelijk blijven

