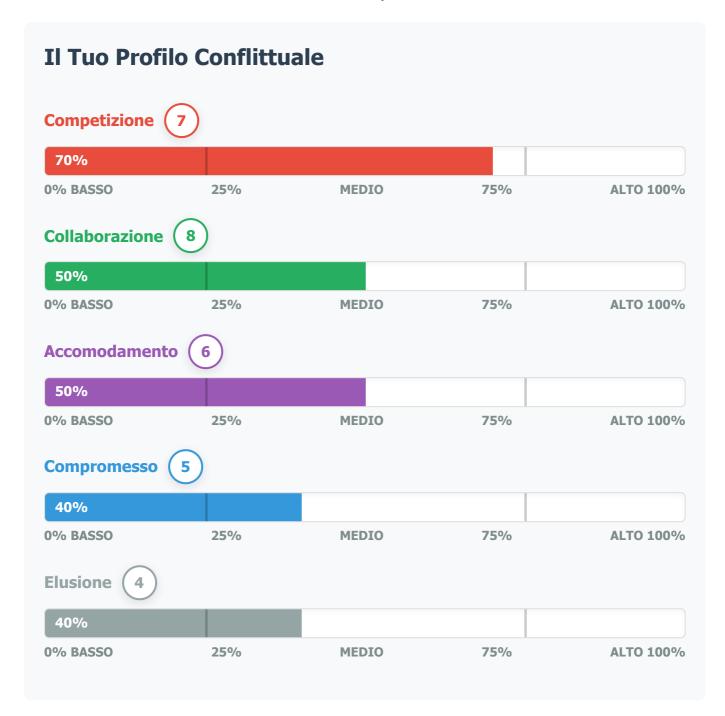


### Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

## Il Tuo Profilo TKI

I risultati del test TKI mostrano le tue preferenze comportamentali nella gestione dei conflitti. I punteggi percentili indicano come ti posizioni rispetto a un campione normativo di manager e professionisti. Ricorda: **non esistono profili "giusti" o "sbagliati"** - ogni modalità ha la sua utilità in contesti appropriati. L'efficacia nella gestione dei conflitti deriva dalla **flessibilità** e dalla **consapevolezza** di quando utilizzare ciascuna modalità.



### Interpretazione dei Punteggi:

I punteggi nei cerchi indicano quante volte hai scelto quella modalità (su 30 domande). I **percentili** mostrano come ti posizioni rispetto al gruppo normativo: un percentile dell'80% in Collaborazione significa che hai ottenuto un punteggio superiore all'80% delle persone del campione. I punteggi sono considerati **ALTI** quando sono uguali o superiori al 75° percentile e **BASSI** quando sono uguali o inferiori al 25° percentile.

## Le Cinque Modalità di Gestione dei Conflitti

Il modello TKI si basa su due dimensioni comportamentali

#### **II** Dimensione Verticale: ASSERTIVITÀ

Il grado in cui cerchi di soddisfare i tuoi bisogni e obiettivi

#### **III** Dimensione Orizzontale: COOPERATIVITÀ

Il grado in cui cerchi di soddisfare i bisogni dell'altra persona

#### Matrice dei 5 Stili

#### Competizione

Alta assertività, Bassa cooperatività

#### **Elusione**

Bassa assertività, Bassa cooperatività

#### Collaborazione

Alta assertività, Alta cooperatività

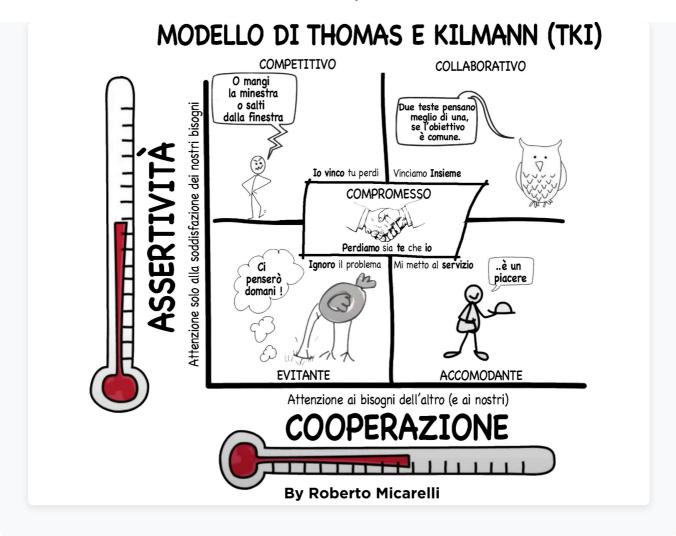
#### **Accomodamento**

Bassa assertività, Alta cooperatività

#### Compromesso

Media assertività, Media cooperatività

**Modello TKI - Rappresentazione Visuale** 



### Analisi Dettagliata delle Tue Modalità

### Competizione

MEDIO - 70° percentile

La Competizione è una modalità assertiva e non cooperativa. Quando competi, persegui i tuoi obiettivi a spese dell'altra persona, usando qualsiasi potere sembri appropriato per vincere la tua posizione - difendere i tuoi diritti, sostenere una posizione che ritieni corretta, o semplicemente cercare di vincere.

#### 🦙 Quando Utilizzare Questa Modalità

- → Quando è vitale un'azione rapida e decisiva ad esempio in emergenze
- → Su questioni importanti dove devono essere implementate azioni impopolari come tagli di costi, disciplina o applicazione di regole impopolari
- → Su questioni vitali per il benessere dell'organizzazione quando sai di avere ragione
- → Per proteggerti da persone che approfittano di comportamenti non competitivi

### **▽** Domande Guida per la Gestione del Conflitto

- → In quali situazioni è strategico utilizzare un approccio più assertivo?
- → Come posso bilanciare la difesa delle mie posizioni con il mantenimento delle relazioni?
- → Quando la rapidità decisionale giustifica un approccio più diretto?

#### Domande di Autoriflessione

- → Ti senti spesso impotente nelle situazioni? (Può essere perché non sei consapevole del potere che hai, non sei abile nel suo uso, o a disagio con l'idea di usarlo. Questo può ostacolare la tua efficacia restringendo la tua influenza.)
- → Hai difficoltà a prendere una posizione ferma anche quando vedi la necessità? (A volte le preoccupazioni per i sentimenti altrui o l'ansia sull'uso del potere causano vacillazioni, che possono significare ritardare la decisione e aumentare la sofferenza e/o il risentimento degli altri.)

#### Collaborazione MEDIO - 50° percentile

La Collaborazione è sia assertiva che cooperativa - l'opposto dell'Elusione. Quando collabori, tenti di lavorare con l'altra persona per trovare una soluzione che soddisfi pienamente le preoccupazioni di entrambi. Significa scavare in una questione per identificare le preoccupazioni sottostanti dei due individui e trovare un'alternativa che soddisfi entrambi gli insiemi di preoccupazioni.

#### **Quando Utilizzare Questa Modalità**

- → Per trovare una soluzione integrativa quando entrambi gli insiemi di preoccupazioni sono troppo importanti per essere compromessi
- → Quando il tuo obiettivo è imparare ad esempio testare le tue ipotesi o comprendere i punti di vista deali altri
- → Per unire intuizioni da persone con prospettive diverse su un problema
- → Per ottenere impegno incorporando le preoccupazioni altrui in una decisione consensuale
- → Per lavorare attraverso sentimenti difficili che hanno interferito con una relazione interpersonale

#### **Domande Guida per la Gestione del Conflitto**

- → Come posso creare uno spazio sicuro per esplorare le preoccupazioni di tutti?
- → Quali sono i bisogni sottostanti dietro le posizioni di superficie?
- → Come possiamo trasformare questo conflitto in un'opportunità di apprendimento reciproco?

#### Domande di Autoriflessione

- → È difficile per te vedere le differenze come opportunità di guadagno reciproco come opportunità di apprendere o risolvere problemi? (Anche se ci sono spesso aspetti minacciosi o improduttivi del conflitto, il pessimismo indiscriminato può impedirti di vedere possibilità collaborative.)
- → I subordinati non sono impegnati nelle tue decisioni o politiche? (Forse le loro preoccupazioni non vengono incorporate in quelle decisioni o politiche.)

#### Accomodamento MEDIO - 50° percentile

L'Accomodamento è non assertivo e cooperativo - l'opposto della Competizione. Quando ti accomodi, trascuri le tue preoccupazioni per soddisfare quelle dell'altra persona; c'è un elemento di auto-sacrificio in questa modalità. L'accomodamento potrebbe assumere la forma di generosità o carità altruistica, obbedire all'ordine di un'altra persona quando preferiresti non farlo, o cedere al punto di vista di un altro.

#### **Quando Utilizzare Questa Modalità**

- → Quando ti rendi conto di avere torto per permettere che venga ascoltata una posizione migliore, per imparare dagli altri, e per mostrare che sei ragionevole
- → Quando la questione è molto più importante per l'altra persona che per te per soddisfare i bisogni degli altri, e come gesto di buona volontà per mantenere una relazione cooperativa
- → Per costruire credito sociale per questioni future più importanti per te
- → Quando continuare a competere danneggerebbe solo la tua causa quando sei in svantaggio e stai perdendo
- → Quando preservare l'armonia ed evitare l'interruzione sono particolarmente importanti
- → Per aiutare lo sviluppo manageriale dei subordinati permettendo loro di sperimentare e imparare dai propri errori

### **Domande Guida per la Gestione del Conflitto**

- → In questa situazione, la relazione è più importante dell'esito specifico?
- → Come posso dimostrare flessibilità senza compromettere i miei valori fondamentali?
- → Questa concessione costruirà fiducia per future collaborazioni?

#### Domande di Autoriflessione

- → Hai difficoltà a costruire buona volontà con gli altri? (L'accomodamento su questioni minori importanti per gli altri sono gesti di buona volontà.)
- → Gli altri ti considerano spesso irragionevole?
- → Hai difficoltà ad ammettere quando hai torto?
- → Riconosci eccezioni legittime alle regole?
- → Sai quando arrenderti?

#### Compromesso

MEDIO - 40° percentile

Il Compromesso è intermedio sia in assertività che in cooperatività. L'obiettivo è trovare una soluzione conveniente e mutuamente accettabile che soddisfi parzialmente entrambe le parti. Si colloca a metà strada tra competizione e accomodamento. Compromettere significa cedere più della competizione ma meno dell'accomodamento. Inoltre, affronta una questione più direttamente dell'evitamento, ma non la esplora in profondità come la collaborazione.

#### 🦙 Quando Utilizzare Questa Modalità

- → Quando gli obiettivi sono moderatamente importanti, ma non valgono lo sforzo o la potenziale interruzione di modalità più assertive
- → Quando avversari con uguale potere sono fortemente impegnati in obiettivi mutuamente esclusivi come nelle contrattazioni sindacato-management
- → Per raggiungere soluzioni temporanee a questioni complesse
- → Per arrivare a soluzioni convenienti sotto pressione temporale
- → Come modalità di backup quando collaborazione o competizione non hanno successo

### **Pomande Guida per la Gestione del Conflitto**

- → Quale concessione reciproca può sbloccare la situazione?
- → Come posso proporre una soluzione intermedia che preservi gli interessi essenziali di entrambi?
- → Quando il pragmatismo è preferibile alla ricerca della soluzione perfetta?

#### **Domande di Autoriflessione**

- → Sei troppo sensibile o imbarazzato per essere efficace nelle situazioni di contrattazione?
- → È difficile fare concessioni? (Senza questa valvola di sicurezza, potresti avere problemi a uscire con garbo da argomenti mutuamente distruttivi, lotte di potere, ecc.)

#### **Elusione**

MEDIO - 40° percentile

L'Elusione è né assertiva né cooperativa - non persegui immediatamente né i tuoi obiettivi né quelli dell'altra persona. Non affronti il conflitto. L'elusione potrebbe assumere la forma di schivare diplomaticamente una questione, rimandare una questione fino a un momento migliore, o semplicemente ritirarsi da una situazione minacciosa.

#### Quando Utilizzare Questa Modalità

- → Quando una questione è banale, di importanza passeggera, o quando questioni più importanti sono urgenti
- → Quando non percepisci alcuna possibilità di soddisfare le tue preoccupazioni ad esempio quando hai poco potere o sei frustrato da qualcosa che sarebbe molto difficile da cambiare
- → Quando il danno potenziale del confrontare un conflitto supera i benefici della sua risoluzione
- → Per permettere alle persone di calmarsi ridurre le tensioni a un livello produttivo e recuperare prospettiva e compostezza
- → Quando raccogliere più informazioni supera i vantaggi di una decisione immediata
- → Quando altri possono risolvere il conflitto più efficacemente
- → Quando la questione sembra tangenziale o sintomatica di un'altra questione più fondamentale

### **Pomande Guida per la Gestione del Conflitto**

- → Questo conflitto merita davvero la mia energia in questo momento?
- → C'è qualcuno più adatto a gestire questa situazione?
- → Quali informazioni aggiuntive potrebbero cambiare la mia prospettiva?

#### **Domande di Autoriflessione**

- → Ti ritrovi a ferire i sentimenti delle persone o a suscitare ostilità? (Potresti aver bisogno di esercitare più discrezione nell'affrontare le questioni o più tatto nel formulare le questioni in modi non minacciosi.)
- → Ti senti spesso stressato o sopraffatto da numerose questioni? (Potresti aver bisogno di dedicare più tempo alla definizione delle priorità decidendo quali questioni sono relativamente poco importanti e magari delegandole ad altri.)



# Riepilogo delle Tue Risposte

N.	Scelta	Opzione A	Opzione B	Modalità
1	В	Ci sono momenti in cui lascio che siano gli altri ad assumersi la responsabilità di risolvere il problema.	Piuttosto che negoziare sui punti di disaccordo, preferisco sottolineare gli aspetti su cui concordiamo.	Accomodamento
2	В	Cerco di trovare una soluzione di compromesso.	Tento di affrontare tutte le preoccupazioni, sia le mie che quelle dell'altro.	Collaborazione
3	В	Di solito sono determinato nel perseguire i miei obiettivi.	Potrei cercare di calmare i sentimenti dell'altro e preservare la nostra relazione.	Accomodamento
4	В	Cerco di trovare una soluzione di compromesso.	A volte sacrifico i miei desideri per quelli dell'altra persona.	Accomodamento
5	В	Chiedo costantemente l'aiuto dell'altro per trovare una soluzione.	Cerco di fare il necessario per evitare tensioni inutili.	Elusione
6	В	Cerco di evitare situazioni spiacevoli per me stesso.	Cerco di far valere la mia posizione.	Competizione
7	В	Cerco di rimandare la questione finché non ho avuto tempo di rifletterci.	Cedo su alcuni punti in cambio di altri.	Compromesso
8	В	Di solito sono determinato nel perseguire i miei obiettivi.	Cerco di portare immediatamente alla luce tutte le preoccupazioni e le questioni.	Collaborazione
9	В	Ritengo che non valga sempre la pena preoccuparsi delle differenze.	Faccio qualche sforzo per ottenere ciò che voglio.	Competizione
10	A	Sono risoluto nel perseguire i miei obiettivi.	Cerco di trovare una soluzione di compromesso.	Competizione
11	A	Cerco di portare immediatamente alla luce tutte le preoccupazioni e le questioni.	Potrei cercare di calmare i sentimenti dell'altro e preservare la nostra relazione.	Collaborazione
12	В	A volte evito di prendere posizioni che potrebbero creare controversie.	Lascio che l'altro abbia alcune delle sue posizioni se lui mi lascia avere alcune delle mie.	Compromesso
13	В	Propongo una via di mezzo.	Insisto per far valere i miei punti di vista.	Competizione
14	В	Espongo le mie idee e chiedo all'altro di esporre le sue.	Cerco di mostrare all'altro la logica e i benefici della mia posizione.	Competizione
15	В	Potrei cercare di calmare i sentimenti dell'altro e preservare la nostra relazione.	Cerco di fare il necessario per evitare tensioni.	Elusione
16	В	Cerco di non ferire i sentimenti dell'altro.	Cerco di convincere l'altra persona dei meriti della mia posizione.	Competizione

N.	Scelta	Opzione A	Opzione B	Modalità
17	В	Di solito sono determinato nel perseguire i miei obiettivi.	Lascio che l'altro abbia alcune delle sue posizioni se lui mi lascia avere alcune delle mie.	Compromesso
18	В	Se ciò rende felice l'altra persona, potrei lasciarla mantenere le sue opinioni.	Lascio che l'altro abbia alcune delle sue posizioni se lui mi lascia avere alcune delle mie.	Compromesso
19	В	Cerco di portare immediatamente alla luce tutte le preoccupazioni e le questioni.	Cerco di rimandare la questione finché non ho avuto tempo di rifletterci.	Elusione
20	В	Cerco di affrontare immediatamente le nostre differenze.	Cerco di trovare un'equa combinazione di vantaggi e svantaggi per tutti.	Compromesso
21	В	Nell'affrontare le negoziazioni, cerco di essere attento ai desideri dell'altra persona.	Mi oriento sempre verso una discussione diretta del problema.	Collaborazione
22	В	Cerco di trovare una posizione intermedia tra la sua e la mia.	Affermo i miei desideri.	Competizione
23	A	Molto spesso mi preoccupo di soddisfare tutti i nostri desideri.	Ci sono momenti in cui lascio che siano gli altri ad assumersi la responsabilità di risolvere il problema.	Collaborazione
24	A	Se la posizione dell'altro gli sembra molto importante, cercherei di soddisfare i suoi desideri.	Cerco di convincerlo ad accettare un compromesso.	Accomodamento
25	В	Cerco di mostrare all'altro la logica e i benefici della mia posizione.	Nell'affrontare le negoziazioni, cerco di essere attento ai desideri dell'altra persona.	Accomodamento
26	В	Propongo una via di mezzo.	Quasi sempre mi preoccupo di soddisfare tutti i nostri desideri.	Collaborazione
27	В	A volte evito di prendere posizioni che potrebbero creare controversie.	Se ciò rende felice l'altra persona, potrei lasciarla mantenere le sue opinioni.	Accomodamento
28	В	Di solito sono determinato nel perseguire i miei obiettivi.	Di solito chiedo l'aiuto dell'altro per trovare una soluzione.	Collaborazione
29	В	Propongo una via di mezzo.	Ritengo che non valga sempre la pena preoccuparsi delle differenze.	Elusione
30	В	Cerco di non ferire i sentimenti dell'altro.	Condivido sempre il problema con l'altra persona in modo da poterlo risolvere insieme.	Collaborazione

### Versione adattata online dal Dr. Roberto Micarelli Connectance ETS & TopForGrowth

Basato sul Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)