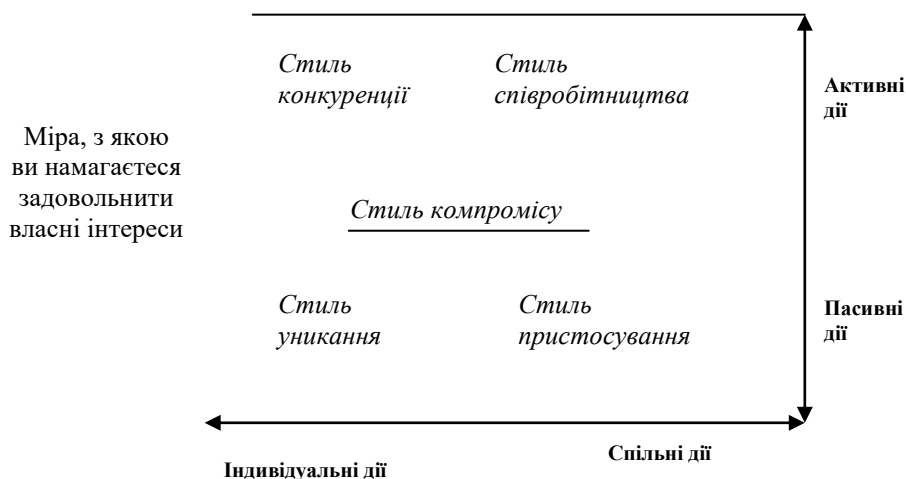


## ТЕМА 2. МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАГУВАННЯ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ К.ТОМАСА

Проведення тестування. Ознайомлення з 5-ма способами врегулювання конфліктів К.Томаса. Можливість застосування тесту в конфліктології та соціально-психологічних дослідженнях.

Американськими психологами К.У.Томасом і Р.Х.Кілменном розроблено стратегію поведінки в конфліктній ситуації. Стиль поведінки в конкретному конфлікті, зауважують вони, визначається тією мірою, в якій ви прагнете задовільнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно чи активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно чи індивідуально. Якщо подати це в графічній формі, отримаємо сітку Томаса-Кілменна, яка дозволяє аналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона, у свою чергу, дозволяє кожній людині створити свій власний стиль вирішення конфлікту.

Сітка Томаса-Кілмена



Наведемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю, залежно від конкретних ситуацій і особистості людини.

**Стиль конкуренції, або суперництва.** Цей стиль найбільш типовий для поведінки у конфліктній ситуації. За статистикою, майже у 70% усіх випадків у конфлікті спостерігається прагнення до одностороннього виграшу, до перемоги, задоволення в першу чергу власних інтересів. Внаслідок цього виникає бажання надавати на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Його може використовувати людина, що має сильну волю, значний авторитет, достатню владу. Його можна використати, якщо ви робите велику ставку на власне вирішення наявної проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас:

- 1) маєте достатню владу й авторитет і вам видається очевидним, що запропоноване вами рішення - найкраще з можливих;
- 2) відчуваєте, що у вас немає іншого вибору й вам нема чого втрачати;
- 3) повинні прийняти непопулярне рішення й у вас досить повноважень для вибору саме такого кроку;
- 4) взаємодієте з підлеглими, що надають перевагу авторитарному стилеві.

Однак варто мати на увазі, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, тому що сторона, яка програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, чи спробує саботувати його. Крім того, той, хто сьогодні програв, завтра може відмовитися від співробітництва. Цей стиль не може бути використаний у близьких, особистих відносинах, оскільки, крім почуття відчуження, він більше нічого викликати не може. Відомо, що шлюб, у якому одна сторона придушує іншу, призводить до нерозв'язних суперечностей або навіть повного розриву. Не слід використовувати цей стиль у ситуації, коли ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору у якомусь питанні розходиться з точкою зору начальника, ви ж не маєте достатньо аргументів, щоби довести її.

**Співробітництво.** Співробітництво - найважчий зі всіх стилів, але разом з тим і найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Переваги його в тім, що ви знаходите найбільш прийнятне для обох сторін рішення й робите з опонентів партнерів. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес вирішення конфліктів і прагнення до задоволення потреб усіх. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Почати реалізацію цієї стратегії найкраще з висловлювань: «Я хочу справедливого результату для нас обох», «Давайте подивимося, як ми обоє можемо одержати те, що хочемо», «Я прийшов до вас, щоби вирішити нашу проблему».

Далі, виявляючи суть розбіжностей, варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони, з'ясувати, у чому ваші розбіжності компенсують одна одну. Встановлено, що там, де виграють обидві сторони, вони більше схильні виконувати ухвалені рішення, оскільки вони прийнятні для них, і обидві сторони брали участь у всьому процесі вирішення конфлікту. Однак такий стиль вимагає вміння пояснити свої рішення,

вислухати іншу сторону, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфлікту цей стиль можна використати в наступних випадках:

1) якщо кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень, однак необхідно знайти спільне рішення;

2) основна мета - придбання спільного досвіду роботи: сторони здатні вислухати одна одну й викласти суть своїх інтересів;

3) існують тривалі, міцні й взаємозалежні відносини з конфліктною стороною;

4) необхідна інтеграція точок зору й посилення особистісного залучення співробітників у діяльність.

**Стиль компромісу** знаходиться в середині сітки Томаса - Кілменна. Суть його полягає в тім, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, йдучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони бажають одного й того ж, але знають, що одночасно бажання нездійсненні, наприклад, прагнення зайняти одну й ту саму посаду, одне й теж приміщення. При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, сутність якого можна виразити словами: «Ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Стиль компромісу вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоби кожен учасник їх чогось домогся, пам'ятаючи при цьому, що ділиться якась конечна величина, в процесі поділу якої потреби всіх учасників не можуть бити повністю задоволені.

Одним з недоліків стилю є те, що одна сторона може, наприклад, перебільшити свої вимоги, щоби видатися великодушною або поступитися раніше іншій. Можлива ситуація, коли жодна сторона не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє її потреб. Треба також урахувати й те, що у разі, коли компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути далеко не оптимальним виходом із конфліктної ситуації.

В остаточному підсумку стиль компромісу при вирішенні конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

1) обидві сторони мають однаково переконливі аргументи й однакову ступінь влади;

2) задоволення бажання однієї зі сторін має для неї не надто велике значення; 3) можливий, як тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого або ж інші підходи до вирішення проблеми виявлялися неефективними;

4) компроміс дозволить хоч щось одержати, замість усе втратити.

**Стиль відхилення** зазвичай реалізується, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів сторін або наявна проблема не надто для них важлива, так що немає потреби відстоювати свої права. Можливо, одна зі сторін ні з ким не співробітничала для вироблення рішення, а її незалучення у конфлікт не відображається на його перебігові, або ж просто сторона не бажає витрачати час і сили на його вирішення. Цей стиль рекомендується також використовувати в тих випадках, коли одна зі сторін має велику владу або відчуває, що не права, або вважає, що немає серйозних підстав для продовження контактів. Стиль також застосовується, коли стороні доводиться мати справу з конфліктною особистістю. Конфліктуюча сторона може використати стиль відхилення, якщо вона:

1) вважає, що джерело розбіжностей тривіальне й несуттєве у порівнянні з іншими більш важливими завданнями;

2) знає, що не може або навіть не хоче вирішити питання на свою користь;

3) має малу владу для вирішення проблеми бажаним для неї способом;

4) хоче виграти час, щоби вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти яке-небудь рішення;

5) вважає, що вирішити проблему негайно є небезпечним, тому що відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію;

6) підлеглі можуть самі врегулювати конфлікт;

7) рішення проблеми може погіршити її здоров'я;

8) коли в конфлікті беруть участь важкі у спілкуванні люди - грубіяни, скаржники, скиглії тощо.

Не слід вважати, що цей стиль є втечею від проблеми або ухиленням від відповідальності. Насправді відхід або відстрочка можуть бути цілком адекватною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за певний час вона може розв'язатися сама собою, або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатньо інформації й бажання вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

**Стиль пристосування** означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтесь відстоювати власні інтереси з метою зменшення напруженості, покращення атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки. Томас і Кілменн вважають, що іноді це - єдиний спосіб вирішення конфлікту, тому що до моменту його виникнення потреби іншої людини можуть виявитися життєво важливішими за ваші або її переживання - більш сильними. У такому випадку ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони. Але це не означає, що ви повинні відмовитися від своїх інтересів. Ви просто повинні ніби відставити їх на якийсь час, а потім, за більш сприятливих обставин, повернутися до їх задоволення за рахунок поступок з боку вашого опонента або яким-небудь іншим способом.

Стиль пристосування можна застосовувати в наступних найбільш характерних ситуаціях:

1) найважливіше завдання - відновлення спокою й стабільності, а не вирішення конфлікту;

2) предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже турбує те, що трапилось;

3)ви вважаєте, що краще зберегти добрі відносини з іншими людьми, ніж відстоювати власну думку;

4)ви усвідомлюєте, що правда на вашій стороні;

5)ви відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти.

Так само, як жоден стиль керівництва не може бути ефективним в усіх без винятку ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфліктів не можна визначити, як найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожен із них і свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини. Для цього варто виявити найбільш характерний для вас стиль за допомогою тесту К. Томаса «Ваш спосіб реагування в конфлікті». Цей тест допоможе визначити, який зі стилів ви використовуєте частіше, який - рідше. Це дозволить вам надалі корегувати свій стиль й визначити, наскільки комфортно ви почуваетесь, застосовуючи стиль, якому надаєте перевагу, і що можна одержати, розвиваючи свої здатності до використання інших стилів. Відповідаючи на питання, намагайтеся записати першу відповідь, що спала вам на думку, оскільки вона є найбільш правильною, тому що відповідає безпосередній та інтуїтивній реакції, і не замислюйтеся над тим, який підхід було би правильно застосувати в тих ситуаціях, з якими ви зіштовхувалися останнім часом. Оптимальною поведінкою у конфліктних ситуаціях слід вважати таку, при якій застосовуються всі стратегії й кожна з них має значення в інтервалі від п'яти до семи балів за тестом К. Томаса.

#### Опитувальник

А	Б
1	2
1. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання	Аніж дискутувати з приводу того, з чим я не згідний, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося
2. Я прагну знайти компромісне рішення	Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів як іншого, так і своїх власних
3. Як правило, я вперто намагаюся досягти свого	Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради іншої людини
4. Я намагаюся знайти компромісне рішення	Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини
5. Влагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку	Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібної напруги
6. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе	Я намагаюся досягти свого
7. Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоби з часом вирішити його остаточно	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоби з часом досягти успіху
8. Я, як правило, намагаюся настирливо досягти свого	Перш за все я намагаюся визначити, у чому суть спірних питань
9. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла	Я докладаю багато зусиль, щоб досягти свого
10. Я впевнено прагну досягти свого	Я намагаюся знайти компромісне рішення
11. Перш за все я прагну чітко визначити те, у чому суть спірних питань	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини
12. Часто я уникаю позицій, які можуть викликати суперечку	Я даю можливість іншим у чомусь залишитися при власній думці, якщо вони йдуть на зустріч
13. Я пропоную середню позицію	Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму
14. Висловлюючи свою точку зору, я цікавлюся думкою про неї інших	Я намагаюся довести логіку і перевагу моїх поглядів
15. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16. Я намагаюся не зачіпати почуття інших	Я часто намагаюся переконати інших у перевазі моєї позиції

17. Як правило, я наполегливо прагну досягнути свого	Я намагаюся зробити все, аби уникнути непотрібної напруженості
18. Якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість наполягти на своєму	Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він йде мені на зустріч
19. Перш за все я намагаюся визначити, в чому суть усіх спірних питань	Я намагаюся відкласти спірні питання з тим, щоби з часом вирішити їх
20. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності	Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох
21. При переговорах я намагаюся бути уважним до іншого	Завжди схильюся до прямого обговорення проблеми
22. Я намагаюся знайти компроміс між своєю і чужою позиціями	Я відстоюю свою позицію
23. Як правило, я турбуюся про те, щоб задовільнити бажання кожного	Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24. Якщо позиція іншого видається йому важливою, я намагаюся поступитись	Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс
25. Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань	Проводячи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів
26. Як правило, я пропоную компромісну позицію	Я майже завжди прагну задовільнити інтереси кожного з нас
27. Я прагну уникнути суперечок	Якщо це принесе іншій людині щастя, я дам їй можливість відстояти свою позицію
28. Я наполегливо прагну домогтися свого	Улагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого
29. Я пропоную середню позицію	Думаю, що не завжди варто хвилюватися, якщо виникають розбіжності
30. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.	Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху

#### Ключ до опитувальника

**Суперництво:** 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

**Співробітництво:** 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

**Компромід:** 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

**Відхилення:** 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

**Приспосовання:** 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

#### Обробка та інтерпретація результатів.

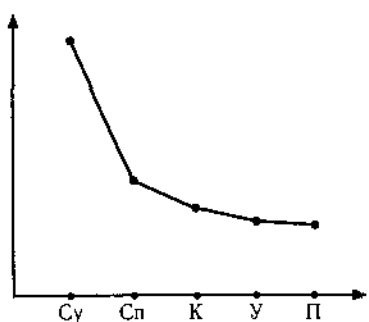
Отримані в результаті дослідження дані зіставляються з ключем, який подано у таблиці. За твердженням, що збігається з ключем, нарахуйте собі бал. Підсумуйте бали за кожною шкалою. Про Ваш стиль поведінки у конфліктній ситуації будуть свідчити найбільші суми, які Ви отримали за тією чи іншою шкалою. Візьміть окремий листок паперу і побудуйте графік, розмістивши отримані Вами бали у тій послідовності, як це зроблено на малюнках 2-5.

Якщо у Вас вийшов „профіль”, подібний тому, як це зображено на малюнку 2, Ви надаєте перевагу силовим стратегіям: примусити, надавити, спонукати Вашого підлеглого або партнера поступитися Вашим вимогам.

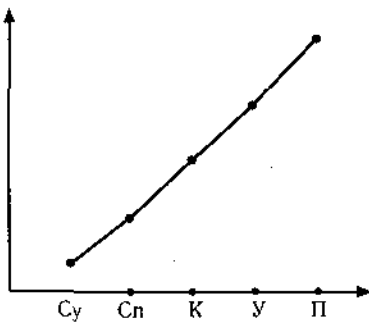
Якщо Ви одержали „профіль”, подібний тому, як це зображено на малюнку 3, Ви — людина м'яка і податлива. Найбільше на світі Ви боїтеся конфліктів, для Вас важливішим є досягнення або збереження добрих людських стосунків із колегами, ніж намагання будь-якими засобами зробити так, щоби наполягти на розв'язанні проблеми на Вашу користь.

Якщо Ваш „профіль” подібний до зображеного на малюнку 4 — Ви за своїм характером партнер. Завжди і за будь-яких обставин Ви прагнете віднайти рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого, організувати рівноправне співробітництво.

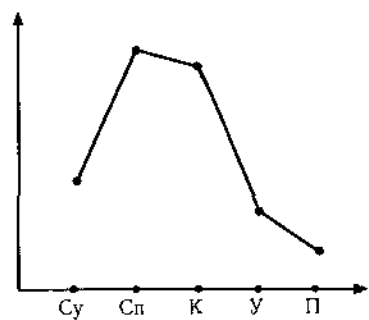
Якщо Ваш „профіль” такий, як на малюнку 5, це говорить про те, що Ви володієте різними тактиками спілкування в конфліктній ситуації, за певних умов у змозі піти як на компроміс, так і, навпаки, повести себе жорстко, безкомпромісно.



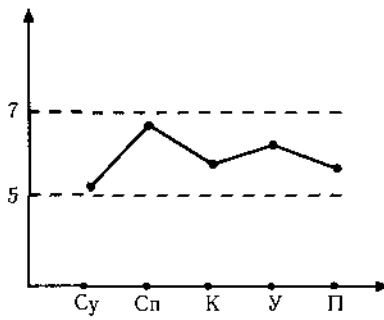
Мал. 2



Мал. 3



Мал. 4



Мал. 5

**Умовні позначення:** «Су» - суперництво, «Сп» - співробітництво, «К» - компроміс, «У» - уникання, «П» - пристосування.