

# Thomas-Kilmann

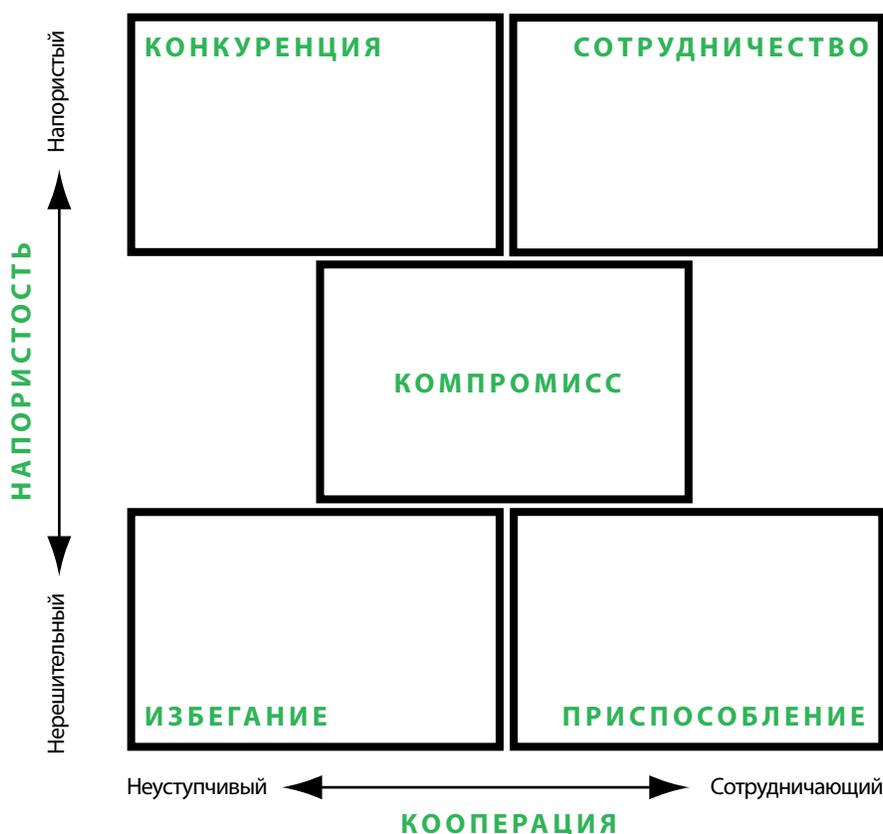
## Тест Томаса-Килманна на стиль поведения в конфликтной ситуации

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



## ПЯТЬ МОДЕЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Тест Томаса-Килманна на стиль поведения в конфликтной ситуации (Thomas-Kilmann Instrument — ТКИ) оценивает поведение человека в конфликтных ситуациях, то есть в ситуациях, в которых интересы двух людей оказываются несовместимы. Можно описать поведение человека в конфликтных ситуациях как принадлежащее к одному из двух основных направлений\*: **(1) напористость** — степень, в которой человек пытается удовлетворить свои собственные интересы, и **(2) кооперация** — степень, в которой человек пытается удовлетворить интересы другого человека. Эти два направления поведения могут быть использованы для определения пяти методов борьбы с конфликтами. Эти пять моделей разрешения конфликтов показаны ниже.



\* Эта двумерная модель поведения при разрешении конфликтов основана на статье Кеннета Томаса *Conflict and Conflict Management* (Конфликт и конфликт-менеджмент), опубликованной в *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Справочник по индустриальной и организационной психологии) под редакцией Марвина Даннетта (Chicago: Rand McNally, 1976). Еще одним ценным вкладом в этой области является работа Роберта Блейка и Джейн Мутон *The Managerial Grid* [Таблица стилей руководства] (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

## КОНКУРЕНЦИЯ

**Конкуренция.** Человек, использующий этот стиль, напористый и неуступчивый, его стиль ориентирован на влияние. Конкурируя, человек удовлетворяет свои собственные интересы за счет другого человека, используя для этого все влияние, которое представляется целесообразным для завоевания позиций оппонента. Конкуренция может означать борьбу за свои права, при которой человек защищает верную, с его точки зрения, позицию, или просто пытается победить.

## СОТРУДНИЧЕСТВО

**Сотрудничество.** Человек, использующий этот стиль, является напористым и сотрудничающим одновременно. При сотрудничестве человек пытается работать с другим человеком над поиском решений, целиком удовлетворяющих интересы обеих сторон. Этот стиль включает в себя углубление в спорный вопрос для выявления основополагающих проблем двух людей, а также для поиска альтернативы, которая отвечает группам интересов обеих сторон. Сотрудничество между двумя людьми может выражаться в изучении разногласий, которое помогает узнать об идеях друг друга, и нахождении решения в таких ситуациях, которые в остальных случаях могли бы заставить их конкурировать за ресурсы или противостоять, а также попытке найти новаторский подход к решению межличностных проблем.

## КОМПРОМИСС

**Компромисс.** это среднее между напористостью и кооперацией. Цель компромисса состоит в том, чтобы найти целесообразное, взаимоприемлемое решение, которое частично удовлетворяет обе стороны. Компромисс занимает умеренную позицию между конкуренцией и приспособлением, уступая больше, чем в конкуренции, но меньше, чем в приспособлении. Подобным образом этот стиль устраняет проблему более прямо, чем в избегании, но не исследует ее так глубоко, как в сотрудничестве. Компромисс может означать соглашение, взаимные уступки или поиск быстрой умеренной позиции.

## ИЗБЕГАНИЕ

**Избегание.** Человек, использующий этот стиль, является нерешительным и неуступчивым. При избегании человек не преследует ни собственные интересы, ни интересы другого человека. Он не разрешает конфликт. Избегание может принимать форму дипломатического уклонения от решения вопроса, откладывания вопроса до лучших времен или просто выхода из угрожающей ситуации.

## ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

**Приспособление.** Человек, использующий стиль приспособления, является нерешительным и сотрудничающим — этот стиль является противоположностью конкуренции. При использовании стиля приспособления человек пренебрегает своими собственными интересами, чтобы удовлетворить интересы другого человека; этому стилю присущ элемент самопожертвования. Приспособление может принимать форму бескорыстной щедрости или благотворительности, когда выполняются приказы другого человека, хотя предпочтительно было бы этого не делать и не уступать чужой точке зрения.

## ВАШ ТКІ-ПРОФИЛЬ

---

Ваши результаты в ТКІ-профиле определяют совокупность используемых Вами стилей разрешения конфликтов в ситуациях, с которыми Вы сталкиваетесь. Ваш профиль с результатами может быть изображен в виде диаграммы на 10-й странице этой брошюры.

В диаграмме, изображенной на 10-й странице, пять стилей разрешения конфликтов представлены в пяти колонках, названных «Конкуренция», «Сотрудничество» и так далее. В колонке под каждым стилем представлен диапазон баллов, которые можно набрать: от 0 (при очень редком использовании) до 12 (при очень частом использовании). Обведите кружком свои баллы по каждому из пяти стилей.

Каждый возможный балл изображен в виде диаграммы относительно баллов репрезентативной выборки из 8 000 работающих взрослых людей, которые уже прошли тест ТКІ. Горизонтальные линии представляют перцентили, то есть процент людей в выборке, которые набрали такое же или меньшее количество баллов, чем Вы, для каждого стиля. Например, если количество набранных вами баллов попадает в область диаграммы выше линии с отметкой «80 %», это будет означать, что в стиле «Конкуренция» Вы набрали больше баллов, чем 80 процентов людей, которые прошли тест, соответственно Вы находитесь в первых 20 процентах в стиле «Конкуренция».

Жирные линии на отметках в 25 и 75 перцентилей отделяют средние 50 процентов баллов по каждому стилю от верхних 25 процентов и нижних 25 процентов. Баллы, которые попадают в область диаграммы с верхними 25 процентами, считаются высокими. Таким же образом баллы, которые попадают в область диаграммы с нижними 25 процентами, считаются низкими. Баллы, которые попадают в область диаграммы со средними 50 процентами, считаются средними. Посмотрите на свои результаты, чтобы увидеть, в какой диапазон они попадают.

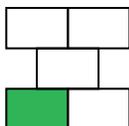
## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ВАШИХ БАЛЛОВ

---

Когда Вы смотрите на результаты теста, Вы, вероятно, хотите узнать, какие ответы являются правильными. В случае с поведением при разрешении конфликтов правильных и неправильных ответов не существует. Все пять стилей являются полезными в некоторых ситуациях: каждый из них представляет набор полезных социальных навыков. Народная мудрость гласит, например, что часто «одна голова хорошо, а две лучше» (сотрудничество). Но также она гласит: «убейте врага своей добротой» (приспособление), «идите на компромисс» (компромисс) и «кто сильнее, тот и прав» (конкуренция). Эффективность определенного стиля разрешения конфликтов зависит от требований конкретной ситуации и мастерства, с которым Вы пользуетесь этим стилем.

Вы можете применять все пять стилей разрешения конфликтов; человека нельзя охарактеризовать единственным, жестким стилем разрешения конфликта. Тем не менее большинство людей используют некоторые стили с большей готовностью, чем другие, разрабатывают новые навыки в этих стилях, и поэтому, как правило, полагаются на них в большей степени. У многих есть абсолютно предпочтительный стиль. Конфликтные виды поведения, которые Вы используете, являются результатом как ваших личных предрасположенностей, так и требований ситуаций, в которых Вы находитесь.

Чтобы помочь понять, насколько уместно Вы используете эти пять стилей в вашей ситуации, мы перечислили ряд областей применения для каждого стиля. Области применения основаны на списках, созданных руководителями компаний. К тому же, по причине того, что Ваши предрасположенности могут заставить Вас полагаться на некоторые конфликтные виды поведения больше или меньше, чем это необходимо, мы также приводим некоторые диагностические вопросы, касающиеся предупреждающих знаков при чрезмерном или недостаточном использовании каждого стиля.



## Избегание

Мой приблизительный  
результат в процентах  
для данного вида:

### Области применения:

- когда разногласие не имеет значения или когда на Вас давят другие, более важные разногласия;
- когда Вы осознаете, что нет никаких шансов удовлетворить Ваши интересы, например, если у Вас недостаточно власти, или Вы разочарованы чем-то, что было бы очень трудно изменить;
- когда потенциальные затраты на конфликт превосходят выгоды от его разрешения;
- когда Вам нужно, чтобы люди успокоились и снизили напряженность для дальнейшей продуктивной работы и вернули себе понимание вопроса и самообладание;
- когда преимущество сбора большей информации перевешивает преимущества немедленного решения;
- когда другие могут решить конфликт более эффективно;
- когда разногласие кажется не имеющим прямого отношения к основному разногласию или оказывается его симптомом.

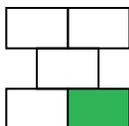
### Вопросы, на которые нужно дать ответ

*Если Ваши баллы находятся в верхнем диапазоне, возможно, Вы захотите задать себе следующие вопросы:*

- Страдает ли координация в связи с тем, что от Вас бывает трудно получить вашу точку зрения на проблемы?
- Возникает ли иногда ощущение, что люди слишком осторожничают?  
  
Иногда неэффективное количество энергии посвящено предупреждению и избеганию разногласий, указывая тем самым на то, что с этими разногласиями придется столкнуться и решить их.
- Принимаются ли иногда решения по важным вопросам по умолчанию?

*Если Ваши баллы находятся в нижнем диапазоне, возможно, Вы захотите задать себе следующие вопросы.*

- Обнаруживаете ли Вы иногда, что задеваете чувства людей или провоцируете враждебное отношение?  
  
Возможно, вам придется проявлять больше сдержанности и такта, сообщая о разногласиях более безобидным образом.
- Вы иногда чувствуете себя обеспокоенным или перегруженным рядом вопросов?  
  
Возможно, Вам придется уделять больше времени расстановке приоритетов, то есть решить, какие вопросы относительно неважны и, возможно, делегировать их другим.



## Приспособление

Мой приблизительный  
результат в процентах  
для данного вида:

### Области применения:

- когда Вы осознаете, что Вы не правы, чтобы оказаться в более выгодном положении, учиться у других и показать, что Вы благоразумны;
- когда вопрос гораздо важнее для другого человека, чем для Вас — для удовлетворения потребностей других людей, а также в качестве жеста доброй воли для поддержки отношений сотрудничества;
- когда Вы хотите создать «социальные кредиты» для тех вопросов, которые позже окажутся важны для Вас;
- когда Вас превзошли и Вы проигрываете, и увеличение конкуренции только повредит делу;
- когда сохранение гармонии и избежание нарушения особенно важно;
- если Вы хотите помочь своим сотрудникам развиваться, позволяя им экспериментировать и учиться на своих ошибках.

### Вопросы, на которые нужно дать ответ

*Если Ваши баллы находятся в верхнем диапазоне, возможно, Вы захотите задать себе следующие вопросы.*

- Считаете ли Вы, что ваши идеи и интересы иногда не получают должного внимания?  
Если Вы слишком часто считаетесь с интересами других, это может лишить Вас влияния, уважения и признания. Это также может лишить организацию ваших потенциальных вкладов.
- Является ли дисциплина слабой?  
Хотя дисциплина ради самой себя может иметь небольшую ценность, некоторые правила и процедуры имеют решающее значение и должны быть исполнены. Улаживание этих разногласий может причинить вред вам, другим или организации.

*Если Ваши баллы находятся в нижнем диапазоне, возможно, Вы захотите задать себе следующие вопросы:*

- У Вас иногда возникают проблемы с налаживанием контактов с другими людьми?  
Улаживание незначительных разногласий, которые важны для других людей, является жестом доброй воли.
- Считают ли Вас другие нерациональным?
- У Вас иногда возникают проблемы с признанием того, что Вы не правы?
- Признаете ли Вы законные исключения из правил?
- Знаете ли Вы, когда следует сдаться?