

## Методика Томаса - Килманна на выявление ведущего поведения в конфликтной ситуации

Авторы К. Томас, Р. Килманн (в адаптации Н.В. Гришиной)

Методика предназначена для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия.

Данный опросник показывает типичную реакцию человека на конфликт, её эффективность и целесообразность, а также дает информацию о других возможных способах разрешения конфликтной ситуации.

По мнению К. Томаса и Р. Килмана, в основании типологии конфликтного поведения лежат два поведенческих стиля: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- а) *конфронтация (соревнование, соперничество)*, которое выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека;
- б) *приспособление (уступчивость)*, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого;
- в) *компромисс*, как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок;
- г) *уклонение (уход, игнорирование)*, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- д) *сотрудничество*, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Возможности каждой из пяти стратегий:

1. **Уклонение** эффективно в ситуациях, когда партнер обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. В общении со сложной конфликтной личностью используйте любую возможность, чтобы избежать конфликта: в этом нет ничего постыдного или унижительного. Избегание приносит положительные плоды, являясь временной отсрочкой в решении конфликта: пока на руках мало данных или нет психологической уверенности в своей позиции. Временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить ее окончательно — это часто единственно верная стратегия.
2. **Приспособление** естественно в ситуациях, когда затронутая проблема не так важна для человека, как для его оппонента, или отношения с оппонентом представляют собой самостоятельную ценность, значимее достижения цели. Это непредсказуемая по своим последствиям стратегия. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остается чувство досады, обиды и, следовательно, почва для эмоционального конфликта.
3. **Конфронтация** — стратегия для серьезных ситуаций и жизненно важных проблем, зачастую она эффективна в экстремальных ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или, если человек обладает реальной силой и властью, уверен в своей компетентности. Если власти и силы недостаточно, можно увязнуть в конфликте, а то и вовсе проиграть. Кроме того, применение конфронтации для решения проблем в личных отношениях чревато отчуждением.
4. **Сотрудничество** — это не столько стратегия поведения, сколько стратегия взаимодействия. Она незаменима в близких, продолжительных и ценных для обоих партнеров отношениях, при равенстве статусов и психологической власти. Она позволяет партнерам разрешить конфликт, не отказываясь от своих реальных целей.

Всем хорошо сотрудничество, кроме одного. Это длинная история. Нужно время, чтобы проанализировать потребности, интересы и опасения обеих сторон, а затем тщательно обсудить их, найти наилучший вариант их совмещения, выработать план решения и пути его выполнения и т.д. Сотрудничество не терпит суеты и спешки, но позволяет решить конфликты полностью. Если времени нет, можно прибегнуть к компромиссу как к «заменителю» сотрудничества.

5. **Компромисс**, или квазисотрудничество, или торг о взаимных уступках. Эффективен в ситуациях, требующих быстрого исхода. «Дележ» потребностей бывает необходим для сохранения отношений, особенно в тех случаях, когда возместить интересы сторон невозможно. Компромисс редко приносит истинное удовлетворение результатом конфликтного процесса. Любые варианты дележа — пополам, поровну, по-братски — психологически несправедливы. И это понятно: цель полностью не достигнута, некоторая часть брошена на алтарь позитивного исхода конфликта, но оценить жертву некому, так как оппонент так же пострадал, как и вы сами.

Опросник состоит из 30 пар утверждений, относящихся к различным стилям поведения человека в ситуации конфликта. Из каждой пары утверждений нужно выбрать одно, которое наиболее верно отражает отношение испытуемого к конфликтной ситуации и отметить его в бланке ответов.

## ИНСТРУКЦИЯ

Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой паре обведите кружком вариант А или В, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными. Если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью.

## ОПРОСНИК

1. А. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.  
В. Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты.
2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.  
В. Я пытаюсь учесть все интересы: свои и оппонента.
3. А. Обычно я твердо стою на своем.  
В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.
4. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.  
В. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов противоположной стороны.
5. А. При выработке решения ищу помощи со стороны других.  
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
6. А. Я пытаюсь не создавать себе репутацию неприятного человека.  
В. Я пытаюсь навязать другим свою позицию.
7. А. Я пытаюсь отложить решение вопроса, чтобы иметь время тщательно его обдумать.  
В. Я жертвую одними выгодами, чтобы получить взамен другие.
8. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.  
В. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.
9. А. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.  
В. Я прилагаю некоторые усилия, чтобы повернуть дело на свой лад.
10. А. Я твердо настаиваю на своем.  
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.  
В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.
12. А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.  
В. Я готов кое в чем уступить оппоненту, если он тоже мне уступит.
13. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».  
В. Я настаиваю на принятии моих условий.

14. А. Я излагаю оппоненту мои соображения и интересуюсь его идеями.  
В. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.
15. А. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.  
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
16. А. Я стараюсь щадить чувства других.  
В. Я пытаюсь убедить оппонента в выгодности принятия моих условий.
17. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.  
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
18. А. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше.  
В. Я согласен кое в чем уступить оппоненту, если он тоже кое в чем мне уступит.
19. А. Я пытаюсь сразу же, открыто, обсудить все интересы и спорные вопросы.  
В. Я пытаюсь отложить принятие решения, чтобы иметь время тщательно его обдумать.
20. А. Я пытаюсь сразу же обсудить противоречия.  
В. Я пытаюсь найти справедливое сочетание из выгод и уступок для каждого из нас.
21. А. При подготовке к переговорам я стараюсь учитывать интересы оппонента.  
В. Я больше склонен к непосредственному и открытому обсуждению проблемы.
22. А. Я стараюсь найти позицию, находящуюся между позицией оппонента и моей.  
В. Я настаиваю на своих интересах.
23. А. Очень часто я стараюсь удовлетворить все интересы, свои и оппонента.  
В. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.
24. А. Я стараюсь пойти навстречу оппоненту, если его условия слишком для него много значат.  
В. Я пытаюсь склонить оппонента к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.  
В. При подготовке к переговорам я пытаюсь учитывать интересы оппонента.
26. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».  
В. Я почти всегда пытаюсь удовлетворить все пожелания, как свои, так и оппонента.
27. А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.  
В. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше.
28. А. Обычно я твердо стою на своем.  
В. При выработке решения я постоянно ищу помощи со стороны других.
29. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».  
В. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.
30. А. Я стараюсь щадить чувства других.  
В. Я всегда стараюсь найти решение проблемы совместно с оппонентом.

## ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

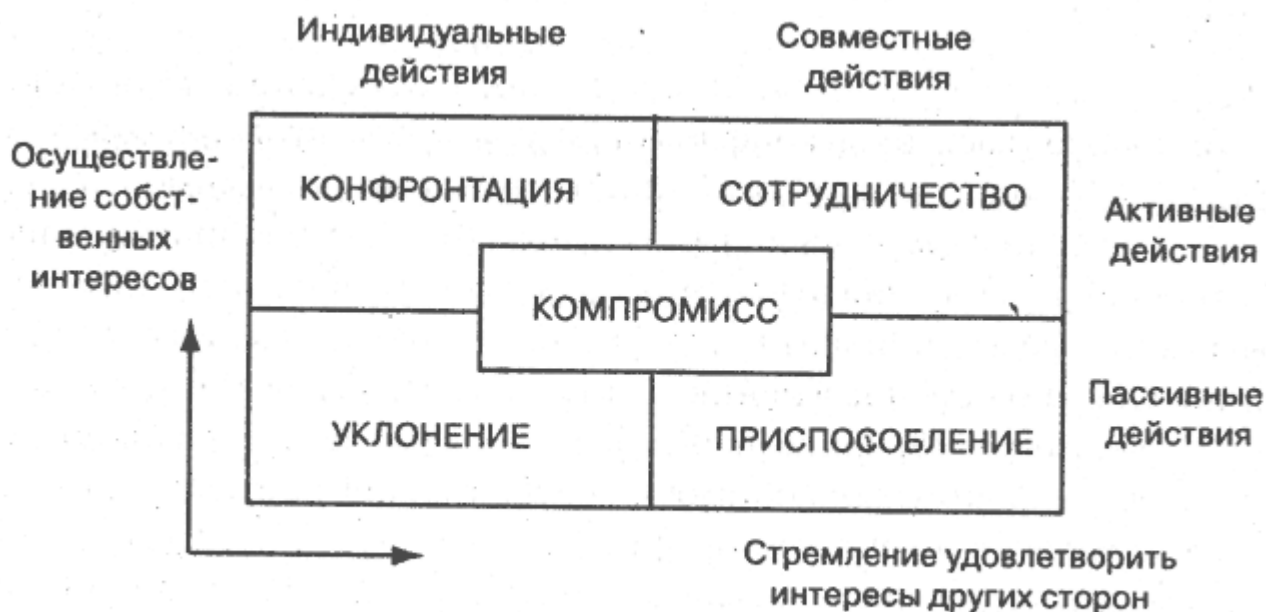
### ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА ПО МЕТОДУ ТОМАСА – КИЛМАННА

**ТАБЛИЦА 1. Обведите буквы, которые вы выбрали, отвечая на соответствующие вопросы.**

	Конфронтация (давление)	Сотрудничество (разрешение проблемы)	Компромисс (делим пополам)	Уклонение (уход)	Приспособление (сглаживание)
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

**ТАБЛИЦА 2. Подсчитайте количество букв, обведенных в каждой колонке:**

Конфронтация	Сотрудничество	Компромисс	Уклонение	Приспособление



**Рис. 6.1. Стили поведения в конфликтах**

Образец обработки результатов:

Испытуемый 15 лет продемонстрировал следующие результаты:

- Конфронтация – 0 баллов
- Сотрудничество – 8 баллов
- Компромисс – 7 баллов
- Уклонение – 9 баллов
- Приспособление – 6 баллов

Выявляется отсутствие склонности к соперничеству (0 баллов) как проявлению напористости и эгоизма. Выявлена склонность испытуемого к сочетанию уклоняющегося стиля поведения (приоритетный в профиле – 9 баллов) с сотрудничеством (8 баллов) и компромиссным (7 баллов) стилем. Все эти стили представлены в профиле практически в равной мере, что может говорить о высокой значимости мнения и интересов партнера, стремлении разрешить конфликт по существу, учитывая при этом интересы обеих сторон, а не только собственные. При этом в конфликтных ситуациях у данного испытуемого могут возникать проблемы с защитой своих интересов, отстаиванием собственного мнения. В ситуациях, когда оппонент использует стиль «конфронтация» этому человеку проще согласиться с мнением оппонента либо уклониться от спора или разрешения конфликта. Некоторые люди склонны откладывать все дела и конфликты на потом. Как правило, свои поступки они объясняют таким образом: «мне легче уступить другому, чем вступить в конфликт», «я стараюсь отложить вопрос на потом», «я не занимаю позицию, которая может вызвать споры». Именно такими будут ответы человека, применяющего модель «уклонение», в методике «тест Томаса». Человек всячески избегает споров и конфликтов, не уступая при этом оппоненту. Примером может послужить ситуация, когда, не получив то, что индивидуум желает, он уходит и при этом обижается. На самом деле, это способ избежать конфликта и обратить на себя внимание.

Если уклониться от конфликта по каким-либо причинам не получается, испытуемый старается перейти к сотрудничеству, учесть интересы обеих сторон. Это самая оптимальная модель поведения, которая должна присутствовать в каждом коллективе. Люди, готовые к сотрудничеству, всегда ищут поддержку у оппонента и стараются узнать, в чем состоят интересы другого человека. Определить, что человек себя ведет именно так, можно при помощи методики «тест Томаса». Стратегия поведения в конфликтной ситуации «сотрудничество» характеризуется спокойным и уравновешенным тоном, а также мирным диалогом. Такая модель поведения направлена на глобальное решение возникнувшего вопроса, а не на то, чтобы просто уладить конфликт. Более того, если решить проблему именно так, больше она не будет возникать, поскольку и той, и той стороне конфликта будет одинаково хорошо.

В тех случаях, когда сотрудничество оказывается невозможно, испытуемый готов пойти на уступки, но при этом получив что-либо взамен. Многие считают, что это наилучший способ решения конфликтных ситуаций, однако это не совсем так. В результате такой модели поведения главный вопрос остается не решенным. Кроме того, оба участника спора являются зависимыми друг от друга, каждый задает себе вопрос: «Как мне угодить оппоненту, чтобы получить желаемое?» В результате хитростью человек добивается поставленной цели, однако вряд ли такая модель решает конфликт полностью.

В крайнем случае, если выбора нет, то человек использует модель «приспособление», это означает, что он в принципе избегает конфликтов. Ему легче уступить оппоненту, чем спорить с ним и доказывать что-то.

Как правило, у таких людей занижена самооценка и они не считают, что их интересы могут быть важны. Кроме того, хорошие взаимоотношения с оппонентом для них важнее, нежели решение спора. Проиграть спор – это не решение проблемы, а только откладывание ее.