

Kwestionariusz Thomasa-Kilmanna



Zarządzanie konfliktem w zespole

Style zarządzania konfliktem

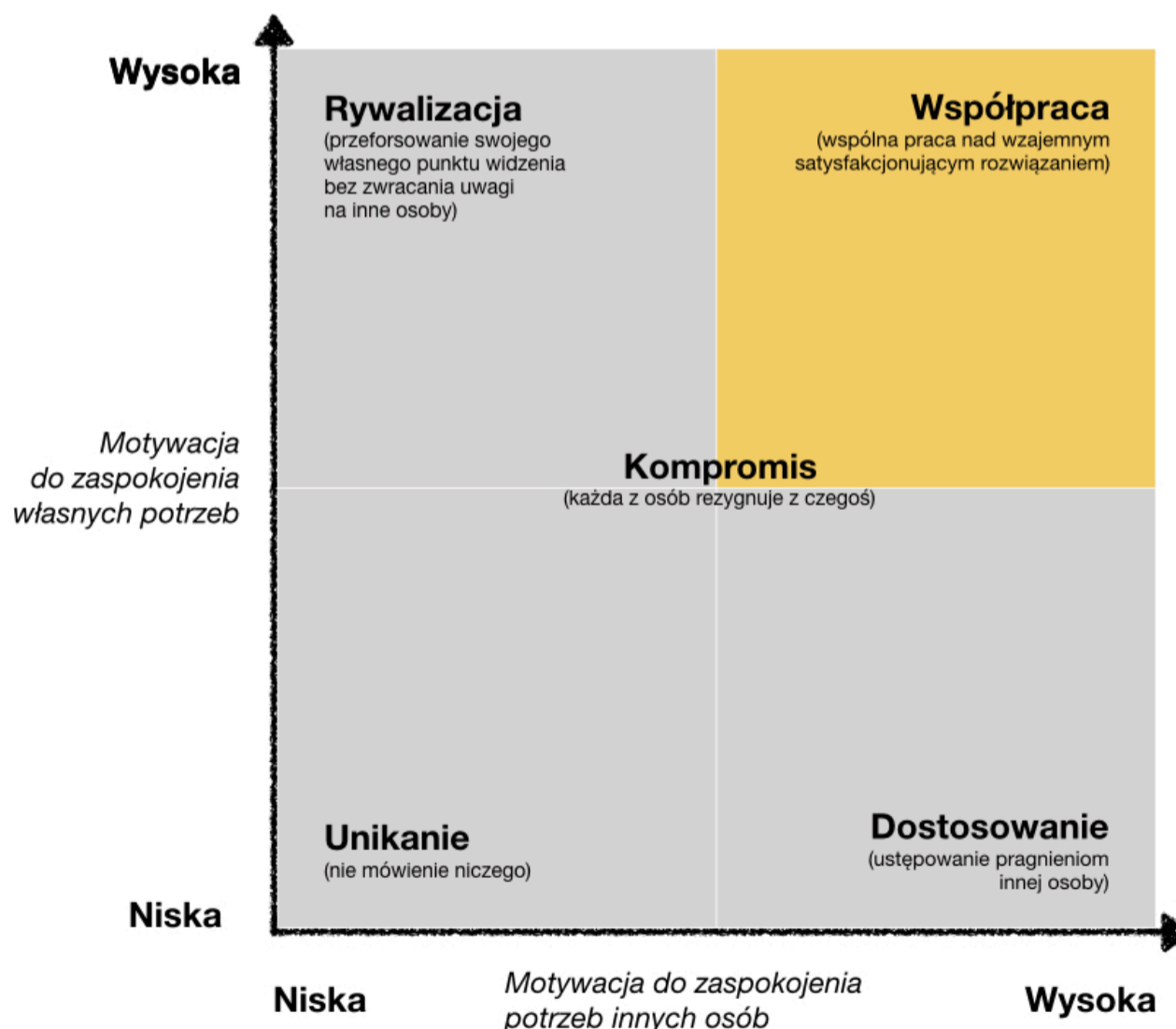
Istnieje wiele sposobów na opisanie tego, jak ludzie radzą sobie w sytuacjach konfliktowych. Do najbardziej znanych należy system opracowany przez Kennetha Thomasa i Ralpa Kilmanna.

Bez względu na to, który sposób rozwiązywania konfliktów preferujemy, każdy z nich jest wynikiem odpowiedzi na 2 pytania:

(1) *Jak ważne jest zaspokojenie naszych własnych potrzeb w sytuacji konfliktowej?*

(2) *Jak ważne jest zaspokojenie potrzeb innych osób?*

Rysunek poniżej przedstawia jak te dwa wymiary się wzajemnie krzyżują, tworząc **5 podstawowych stylów zarządzania konfliktem**: rywalizacja, współpraca, kompromis, unikanie, dostosowanie.



Pamiętaj, że nie ma lepszego lub gorszego stylu zarządzania konfliktem. Każdy z nich jest dobry i sprawdzi się w konkretnej sytuacji.

Kwestionariusz Thomasa-Kilmanna

Przypomnij sobie konkretną sytuację konfliktową, w której uczestniczyłeś. Jak się wtedy zachowywałeś?

Pomyśl o sytuacjach, w których Twoje zdanie poważnie różniło się od zdania innych osób. Jak zazwyczaj reagujesz w takich sytuacjach?

Na kolejnych stronach czekają na Ciebie pary zdań, które opisują możliwe reakcje na sytuacje konfliktowe. Dla każdej pary zaznacz tylko jedno zdanie: „A” lub „B”, które jest najbardziej charakterystyczne dla Twojego zachowania.

Jeżeli żadne ze zdań nie jest typowe dla Twojego zachowania, wybierz to, które w danej sytuacji byłoby dla Ciebie najbardziej prawdopodobne.

- 1.**
 - A. Są przypadki kiedy pozwalam innym wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.
 - B. Zamiast negocjować zagadnienia sporne, próbuję podkreślić zagadnienia w których się zgadzamy.
- 2.**
 - A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
 - B. Próbuję rozważyć wszystkie wątpliwości obu stron.
- 3.**
 - A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji wyznaczonych celów.
 - B. Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.

4.

- A. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.
- B. Czasami poświęcam własne życzenia dla życzeń innej osoby.

5.

- A. Stale szukam pomocy innych przy wypracowaniu rozwiązania.
- B. Próbuję robić to, co jest konieczne aby uniknąć niepotrzebnych napięć.

6.

- A. Próbuję unikać stwarzania sobie nieprzyjemności.
- B. Próbuję wygrać swoją pozycję.

7.

- A. Próbuję odłożyć problem do chwili, kiedy mam trochę czasu na przemyślenie go.
- B. Rezygnuję z pewnych punktów w zamian za inne.

8.

- A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.
- B. Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.

9.

- A. Uważam, że różnice nie zawsze są warte martwienia się o nie.
- B. Wkładam trochę wysiłku w osiągnięcie swojego celu.

10.

- A. Twardo dążę do realizacji swych celów.
- B. Próbuję znaleźć rozwiązanie kompromisowe.

11.

- A. Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.
- B. Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.

12.

- A. Czasem unikam zajmowania stanowiska, które powodowałyby kontrowersje.
- B. Pozwolę mu utrzymać kilka jego punktów, jeśli on pozwoli mi utrzymać kilka moich.

13.

- A. Proponuję rozwiązanie pośrednie.
- B. Obstaję przy realizacji swoich punktów.

14.

- A. Przedstawiam mu swoje poglądy i pytam o jego.
- B. Próbuję wykazać mu logiczność i korzyści mojego stanowiska.

15.

- A. Mógłbym spróbować uspokoić odczucia innych i zachować nasze stosunki.
- B. Próbuję robić to, co jest konieczne, aby uniknąć napięć.

16.

- A. Próbuję nie ranić uczuć innej osoby.
- B. Próbuję przekonać inną osobę o zaletach mojego stanowiska .

17.

- A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.
- B. Próbuję robić to, co jest konieczne, aby uniknąć niepotrzebnych napięć .

18.

- A. Jeżeli uszczęśliwi to drugą osobę, mogę pozwolić jej na zachowanie swych poglądów.
- B. Pozwolę mu utrzymać kilka jego punktów, jeśli on pozwoli mi utrzymać kilka moich.

19.

- A. Próbuję natychmiast wyjawić wszystkie zastrzeżenia i problemy.
- B. Próbuję odłożyć problem do chwili, kiedy mam trochę czasu na przemyślenie go.

20.

- A. Próbuję natychmiast zniwelować różnice naszych stanowisk.

B. Próbuję znaleźć uczciwą kombinację zysków i strat dla nas obu.

21.

A. W nadchodzących negocjacjach spróbuję zwracać uwagę na życzenia drugiej osoby.

B. Zawsze skłaniam się ku bezpośredniemu przedyskutowaniu problemu.

22.

A. Próbuję znaleźć stanowisko pośrednie między jego a moim.

B. Domagam się uznania swoich życzeń.

23.

A. Bardzo często staram się zaspokoić wszystkie nasze życzenia.

B. Są przypadki, kiedy pozwalam innym wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemu.

24.

A. Jeżeli stanowisko drugiego wydaje się być dla niego bardzo ważne, spróbowałbym wyjść naprzeciw jego życzeniom.

B. Próbuję zmusić go do rozwiązania kompromisowego.

25.

A. Próbuję wykazać logiczne korzyści mojego postępowania.

B. W nadchodzących negocjacjach spróbuję zwracać uwagę na życzenia drugiej strony.

26.

A. Proponuję rozwiązanie pośrednie.

B. Prawie zawsze staram się zaspokoić wszystkie nasze życzenia.

27.

A. Czasem unikam zajmowania stanowiska, które powodowałoby kontrowersje.

B. Jeżeli uszczęśliwi to drugą osobę, mogę pozwolić jej na zachowanie swych poglądów.

28.

A. Zazwyczaj twardo dążę do realizacji swych celów.

B. Zazwyczaj szukam pomocy innych przy wypracowywaniu rozwiązania.

29.

A. Proponuję rozwiązanie pośrednie.

B. Uważam, że różnice nie zawsze są warte martwienia się o nie.

30.

A. Próbuję nie ranić uczuć innej osoby.

B. Zawsze dzielę się problemem z inną osobą, abyśmy mogli go razem rozwiązać. Scrum składa się z następujących elementów:

Wyniki

Zaznacz literę „A” lub „B”, odpowiednio do swojego wyboru w kwestionariuszu. W rubryce „SUMA” dodaj wszystkie oznaczenia.

	Rywalizacja	Współpraca	Kompromis	Unikanie	Dostosowanie
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4					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
SUMA					

Profil wyników

Metoda rozwiązywania konfliktów	Wyniki niskie	Wyniki średnie	Wyniki wysokie
Rywalizacja	0-3	4-7	8-12
Współpraca	0-5	6-8	9-12
Kompromis	0-4	5-8	9-12
Unikanie	0-4	5-7	8-12
Dostosowanie	0-3	4-6	7-12

Interpretacja wyników

RYWALIZACJA

Wysoka motywacja do zaspokajania własnych potrzeb i niezaspokajanie potrzeb innych przyczyniają się do występowania reakcji rywalizacyjnych. Człowiek o takich cechach dąży do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją korzyść – głównie w tym znaczeniu, że pragnie okazać wyższość własnych racji nad racjami drugiej osoby. Reprezentuje autorytarne podejście. To przeciwieństwo stylu dostosowawczego. Ten styl pozwala odnieść szybkie zwycięstwo, jasno ustalić pozycję (swoją i drugiej osoby), obronić swoje interesy.

- **Plusy:** szybki i zorientowany na osiągnięcie wyniku.
- **Minusy:** może wywołać nieufność lub wrogość.

Stosuj rywalizację, gdy: konieczne jest szybkie działanie, np. w kryzysie; ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzane w życie, np. zaostrenie dyscypliny; racja jest bezwzględnie po twojej stronie; druga strona celowo stosuje taktyki nierywalizacyjne, aby uniknąć rozwiązania konfliktu.

WSPÓŁPRACA

Wysoka motywacja do zaspokajania własnych potrzeb i potrzeb innych przyczyniają się do występowania reakcji współdziałania. Człowiek o takich cechach nawiązuje współpracę z partnerem po to, by zrealizować swoje cele. Można więc powiedzieć, że wykorzystuje on pozytywnie sytuację konfliktu, ponieważ nie odrzuca drugiej osoby, ale współdziała z nią w imię własnych interesów. Współdziałanie umożliwia wypracowanie skonfliktowanym stronom

optymalnego porozumienia i zmniejsza wpływ negatywnych emocji. Wymaga empatii i wglądu w sytuację drugiego człowieka, buduje trwałą współpracę, wzmacnia relację, a podjęte decyzje mają pełną akceptację obu stron. To przeciwieństwo stylu unikającego.

- **Plusy:** *tworzy atmosferę zaufania, podtrzymuje pozytywne relacje i zachęca do działania.*
- **Minusy:** *wymaga dużo energii i jest czasochłonny.*

Stosuj współdziałanie, gdy: ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania, a kompromis nikogo nie satysfakcjonuje; sprawa dotyczy grupy osób i ważne jest uwzględnienie opinii innych osób o odmiennym sposobie widzenia problemu; celem jest osiągnięcie porozumienia poprzez integrację, różnych poglądów; dąży się do pokonywania uczuć wrogości; celem jest uczenie się obiektywizmu - weryfikujemy własne poglądy i staramy się zrozumieć punkt widzenia innych.

KOMPROMIS

Średnia motywacja do zaspokajania własnych potrzeb i średnie zaspokajanie potrzeb innych przyczyniają się do występowania reakcji kompromisowych. Człowiek o takich cechach stara się odnieść pewne korzyści, przyznając także partnerowi prawo do ich części. Może więc rezygnować z części własnych korzyści na rzecz partnera, ponieważ wartościami nadrzędnymi są dla niego: pojednanie i zgoda.

- **Plusy:** *praktyczny w skomplikowanych problemach bez prostych rozwiązań; wszystkie strony mają te same prawa.*
- **Minusy:** *nikt nie jest do końca zadowolony; nie gwarantuje wypracowania i wprowadzenia w życie optymalnego rozwiązania.*

Stosuj kompromis, gdy: interesy nie są zbyt ważne i nie warte większych wysiłków w ich obronie; równi sobie partnerzy zmierzają do wykluczających się celów; wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia; konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej; zawodzi rywalizacja i współpraca.

UNIKANIE

Niska motywacja do zaspokajania własnych potrzeb i niezaspokajanie potrzeb innych powodują występowanie reakcji unikania. Człowiek o takich cechach wycofuje się z konfliktu, nie zależy mu ani na udowodnieniu własnych racji, ani na rozpatrywaniu poglądów partnera. Stawia na unikanie bezpośredniej konfrontacji. To przeciwieństwo stylu współpracującego (a nie rywalizacji).

- **Plusy:** *nie eskaluje konfliktu i tonuje różnice zdań. Redukuje stres i oszczędza czas.*

- **Minusy:** ukrywa problem i opóźnia jego rozwiązanie.

Stosuj unikanie, gdy: cel nie jest zbyt ważny lub jest ważny tylko przejściowo; nie ma żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień; straty z powodu kontynuowania konfliktu przeważają nad ewentualnymi zyskami z jego rozwiązania; trzeba sobie lub partnerom dać czas na ochłonięcie, zredukowanie napięcia emocjonalnego; jest potrzebny czas na zebranie niezbędnych informacji do podjęcia decyzji; inni potrafią skutecznie rozwiązać konflikt.

DOSTOSOWANIE

Niska motywacja do zaspokajania własnych potrzeb i duża chęć zaspokajania potrzeb innych przyczyniają się do występowania reakcji akomodacyjnych. Człowiek o takich cechach dąży do rekonstrukcji własnych poglądów, lecz czyni to nie z powodu bezwzględnej akceptacji poglądów drugiej osoby, a raczej ze względu na pożądaną jego zdaniem współpracę. Priorytetem jest bowiem utrzymanie relacji, a nie zwycięstwo, dlatego ludzie o takich cechach chętnie pomagają innym, wspierają ich, szybko odbudowują harmonię w relacji. Jest to przeciwieństwo stylu rywalizującego.

- **Plusy:** minimalizuje straty, kiedy przeciwnik jest silniejszy, i podtrzymuje relacje
- **Minusy:** tworzy poczucie wykorzystania i wywołuje niechęć

Stosuj dostosowanie, gdy: masz świadomość, że jesteś w błędzie i pozwalasz, aby „lepsze” stanowisko zwyciężyło; sprawa jest ważniejsza dla partnera niż dla ciebie, przyczyniasz się wtedy do utrzymania poprawnych stosunków między wami; ważniejsze jest zdobycie zaufania partnera niż wynik rozwiązania konfliktu; ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku.