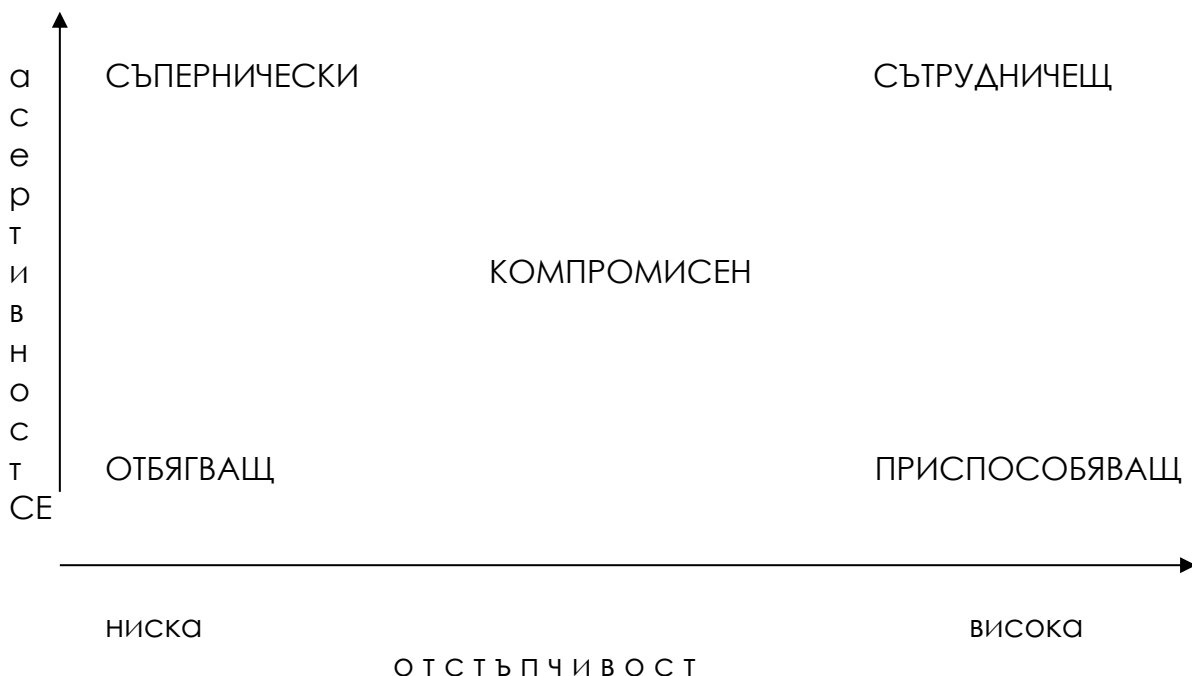


## ПЕТЕ ТИПА СТРАТЕГИИ ПРИ СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТНА СИТУАЦИЯ

Този въпросник (познат като въпросника на Томас-Килман) е разработен, за да оценява индивидуалното поведение в конфликтни ситуации. Това са такива ситуации, в които интересите на две страни (двама души, две организации и т.н.) изглеждат несъвместими. Поведението на всеки индивид в подобна ситуация може да се опише в пространството на двете измерения: асертивност и отстъпчивост.

- **Асертивност** – това е скалата, по която се измерва в каква степен индивидът се опитва да удовлетвори собствените си интереси и потребности.
- **Отстъпчивост** – това е скалата, по която отчитаме в каква степен индивидът е склонен да удовлетвори интересите и потребностите на другата страна.

Тези две основни измерения могат да се използват за дефинирането на 5 различни метода за справяне с конфликти. Те са представени по-долу:



**СЪПЕРНИЧЕСКИЯТ СТИЛ** е високо асертивен и слабо отстъпчив - индивидът преследва собствените си интереси за сметка на другата страна. Този начин за решаване на конфликти е силово ориентиран. При него, за да осъществи позицията си, човек използва личната си мощ-

способността си да се аргументира и спори, своя статус в обществото, икономически възможности и т.н. Да съперничиш може да означава:

- “Да отстояваш правата си”;
- Да защитаваш позиция, която вярваш, че е правилна;
- Или просто да се опиташ да спечелиш;

### **При какви ситуации този стил е подходящ?**

- Когато е необходимо бързо действие - в извънредни обстоятелства.
- При важни въпроси, когато трябва да се предприемат непопулярни действия - намаляване на разходи, дисциплина, уволнения.
- Проблеми, които са жизнено важни за компанията, когато си убеден, че си прав.
- Да защитиш себе си от хора, които се облагодетелстват при несъперническо поведение от твоя страна.

**СЪТРУДНИЧЕЩИЯТ СТИЛ** е високо асертивен и отстъпчив-противоположен на отбягващия. Сътрудничеството е опит да се работи съвместно с другата страна за решаване на проблема и за намиране на решения, изгодни и за двете страни. Това означава “гмурване” в проблема, за да се открият дълбоките и същностни интереси на страните и намиране на алтернативи за удовлетворяването им.

Сътрудничеството между две страни може да представлява:

- Опит за изследване на несъгласията и различията, с цел обогатяване от светогледа на другата страна;
- Опит за постигане на решение при борба на аргументи, които иначе биха довели до загуба на ресурси;
- Опит за намирането на творческо решение на важен междуличностен проблем.

### **При какви ситуации този стил е подходящ?**

1. За намиране на обединяващо решение, което да удовлетворява групите от интереси и на двете страни, които са твърде важни, за да се осланят на компромис.
2. Когато твоята цел е да научиш или да провериш собствените си предположения и разбирания за вижданията на другата страна.
3. Да получиш вижданията на хора с различни гледни точки върху проблема.
4. Да включиш хората по-активно в работа, като включиш проблемите и интересите им в постигнато с консенсус решение.

5. Да може да се справиш със силните чувства, които често се намесват в междуличностните отношения.

**КОМПРОМИСНИЯТ СТИЛ** е междинен по скалата асертивност / отстъпчивост. При него целта е да се намери някакво бързо, взаимно приемливо решение, което **частично** да удовлетворява и двете страни. Той е по средата между съперническия и приспособяващия се стилове. Тук човек се отказва от повече неща, отколкото при съперническия, но същевременно от по-малко отколкото при отбягващия. При този стил страните се обръщат към проблема по-директно отколкото при отбягващия, но проблемът не се изследва в дълбочина, както при сътрудническия. Компромисният стил може да означава:

- Поделяне на различията;
- Обмяна на отстъпки;
- Търсене на бързо съгласие някъде по средата на декларираните позиции.

#### При какви ситуации този стил е подходящ?

1. Когато целите са умерено важни и не си струва да се полагат усилия за потенциални сблъсквания при използването на по-асертивни видове поведение.
2. Когато двамата опоненти притежават еднаква мощ и са ангажирани с взаимно изключващи се цели.
3. Когато трябва да се постигнат временни споразумения по сложни въпроси.
4. Когато трябва да се вземат решения в условия на недостиг на време.
5. Като резервен вариант, когато съревнователният и сътрудническия видове поведения се оказват неефективни.

**ОТБЯГВАЩИЯТ СТИЛ** е ниско асертивен и неотстъпчив - индивидът не преследва непосредственото удовлетворяване на своите интереси и тези- на другата страна. Той не се опитва да се справи с конфликта. Отбягването може да бъде под формата на:

- Дипломатично отдръпване от проблем;
- Отлагане на проблема до настъпването на по-добро време;
- Отдръпване от ситуация, съдържаща заплахи.

#### При какви ситуации този стил е подходящ?

1. Когато разбираш, че грешиш – за да позволиш по-доброто становище да бъде изслушано, да се поучиш от другите и да покажеш, че действаш разумно.
2. Когато проблемът е много по-важен за другия човек отколкото за теб – да удовлетвориш потребностите на другите и, като жест на добра воля, да подпомогнеш развитието на взаимоотношения на сътрудничество.
3. Да спечелиш повече доверие, което ще ти послужи по-нататък по проблеми, които са важни за теб.
4. Когато продължаващата битка или съревнование само ще нанесат вреда на твоята кауза - когато се намиращ в губеща позиция.
5. Когато е особено важно да запазиш хармонията и да избегнеш деструктивните смущения.
6. Да подпомогнеш мениджърското развитие на подчинените си, като им позволиш да експериментират и да се учат от своите грешки.

**Приспособяващият се стил** е ниско асертивен и силно отстъпчив-противоположен на съперническия. При него индивидът пренебрегва своите собствени грижи и интереси, за да задоволи тези на другата страна, така че тук има елемент на саможертва.

Приспособяването може да придобие формата на:

- Безкористна щедрост или благотворителност;
- На подчиняване на изискванията на другата страна, дори когато не ни харесват;
- Приемане на другата гледна точка.

### **При какви ситуации този стил е подходящ?**

1. Когато проблемът е тривиален, без специална значимост, или когато има други по-неотложни проблеми за решаване.
2. Когато не виждаш начин да удовлетвориш интересите си - притежаваш малко власт или, когато си потиснат от нещо, което ти е много трудно да промениш (национална политика, личностните особености на някого и др.)
3. Когато потенциалните опасности от сблъсъка в конфликта надхвърлят евентуалните ползи от решаването му.
4. Когато хората трябва да се оставят да се успокоят - да се намалят напреженията до едно по-продуктивно равнище и тогава да се решават проблемите.
5. Когато събирането на повече информация превишава преимуществата на веднага взето решение.

6. Когато други могат да решат конфликта по-ефективно.
7. Когато проблемите по-скоро могат да бъдат отнесени към друг по-важен проблем.

**Обикновено всеки човек използва и петте начина за справяне с конфликтни ситуации и никой не може да бъде характеризиран с използването само на един единствен. Все пак всеки от нас има водещ стил и най-малко прилаган. Какъв стил ще изберем зависи както от натрупания личен опит и характера, така и от особеностите и изискванията на конкретната ситуация.**

**За да Ви помогнем да оцените доколко подходящо използвате петте вида поведение във Вашите ситуации, по-долу са изброени известен брой употреби за всеки вид. Вашите резултати отбелязват уместността на дадения вид поведение в ситуацията. Съществува възможност Вашите социални умения да Ви накарат да използвате някои видове конфликтно поведение по-често отколкото е необходимо. За да Ви помогнем да определите това, ние също сме дали някои диагностични въпроси, даващи сигнали за прекалената или недостатъчната употреба на даден вид поведение.**

## **А. СЪПЕРНИЧЕСКИ:**

---

**Ако имаш високи резултати при този вид:**

- Обграден ли си с хора, които само казват “Да.” (Това е така, може би, защото те са научили, че не е разумно да не се съгласяват с теб или са се отказали да ти влияят. Това затваря достъпа ти до информация.)
- Хората от твоята среда страхуват ли се да признаят пред теб, че са несигурни или нямат достатъчно знания по дадени въпроси? (При климата на съперничество всеки трябва да се бори за влияние и уважение, което означава, че трябва да действа, като показва, че е по-уверен и сигурен отколкото е в действителност. В резултат на всичко това хората по-рядко търсят информация за своите действия - те са по-малко в състояние да научават нещо.)

**Ако имаш ниски резултати при този вид:**

- Често ли се чувстваш безпомощен в ситуации? (Това е така, може би, защото не си даваш сметка за своите силни страни или нямаш умения как да използваш силата си или се чувстваш неудобно при самата мисъл да използваш силата си.);

- Имаш ли проблеми със заемането на твърди позиции, дори когато виждаш необходимостта от такива? (Понякога загрижеността за проблемите и интересите на другите хора и за техните чувства ни кара да се колебаем да използваме сила, което означава да отлагаме решения и да добавяме страдания и недоволство у другите.).

## **Б. СЪТРУДНИЧЕЩ:**

---

### **Ако си постигнал високи резултати при този вид:**

- Посвещаваш ли повече време отколкото е необходимо за обсъждане на въпроси, които едва ли го заслужават? (Сътрудничеството изисква време и енергия - може би най-редките организационни ресурси. Тривиалните проблеми не изискват оптимални решения и не всички личностни различия трябва да бъдат туширани. Прекомерното използване на сътрудничество и на вземане решения с консенсус понякога представлява желание да се минимализират рисковете, като се разхвърля отговорността за вземане на решение или за отлагане на действия.)
- Твоето поведение за сътрудничество успява ли да накара другите да ти сътрудничат? (Изучаващият характер на някои видове поведение на сътрудничество прави лесно за другите да подценяват увертюрите за сътрудничество или да се опитват да печелят преимущество от климата на доверие и откритост. Ти, може би, изпускаш някои следи, които отбелязват наличието на защити, на силни чувства, нетърпение, съревнователност или конфликтни интереси.)

### **Ако си постигнал ниски резултати при този вид:**

- Трудно ли ти е да видиш различията с другите, като възможности за обща печалба или като възможности да научиш нещо или да решиш проблем? (Макар че някои аспекти на конфликти представляват опасност и са непродуктивни, песимизмът, който не прави разграничения, ще ти попречи да видиш възможности за сътрудничество и по този начин ще те лиши от съвместни печалби и от удовлетворението, което съпровожда успешното сътрудничество.)
- Хората от твоята среда ангажирани ли са с твоите решения и политика? (Може би, техните интереси и проблеми не са намерили място в твоите решения и политика.)

## **В. КОМПРОМИСЕН:**

---

### **Ако си постигнал високи резултати при този вид:**

- Съсредоточаваш ли се изключително върху тактиките и начините за постигане на компромис, така че понякога да губиш от поглед по-големите проблеми - принципи, ценности, дългосрочни цели?
- Съсредоточаването върху пазаренето не създава ли климат на недоверие и убеждението, че всичко е игра или пазарлък? (Такъв климат може да навреди на междуличностното доверие и да отклони вниманието от естеството на обсъжданите проблеми.)

### **Ако си постигнал ниски резултати при този вид:**

- Считааш ли, че си доста чувствителен или се затрудняваш в ситуации на пазарене (на сключване на сделки)?
- Трудно ли ти е да правиш отстъпки? (Без тази предпазна клапа ще имаш проблеми с намирането на изход от борби за власт или от борби, наситени с деструктивни аргументи.)

## **Г. ОТБЯГВАЩ:**

---

### **Ако си постигнал високи резултати при този вид:**

- Твоята координация страда ли от това, че хората имат трудности с получаването на твоето съдействие и принос при решаване на общи проблеми?
- Често ли ти се струва, че хората ходят по ръба на бръснача? (Понякога непропорционално количество енергия може да бъде посветено на предпазване и избягване на проблеми, които трябва да бъдат разгледани и решени.)
- Вземаш ли решения по важни проблеми едва в случай на принуда или опасност от непосредствена загуба?

### **Ако си постигнал ниски резултати при този вид:**

- Смяташ ли, че понякога нараняваш чувствата на другите или предизвикваш враждебност? (Може би се нуждаеш да упражняваш повече дискретност, когато се сблъскваш с различия или да формулираш проблемите по незаплашващ начин. Тактът е част от изкуството да се избягват потенциално разрушителните аспекти на даден проблем.)
- Считааш ли, че често си затънал в най-различни проблеми? (Може би се нуждаеш от повече време да установиш приоритети и да

решиш кои проблеми са относително по-маловажни за теб и да ги делегираш на другите.)

#### **Д. ПРИСПОСОБЯВАЩ:**

---

##### **Ако си постигнал високи резултати при този вид:**

- Чувстваш ли, че твои идеи и проблеми не получават необходимото внимание? (Когато твърде много обръщаш внимание на проблемите на другите, може да се лишиш от уважение, престиж и признание. Това също лишава организацията от твои потенциални приноси.)
- Слаба ли е дисциплината? (Въпреки, че дисциплината сама по себе си има малка ценност, често правила, процедури и разпределение на отговорности са ключови за твоя успех и за успеха на организацията.)

##### **Ако си постигнал ниски резултати при този вид:**

- Имаш ли проблеми при установяването на отношения на добронамереност с другите? (Приспособяването при по-маловажни проблеми, които са важни за другите, често се разглежда като жест на добра воля.)
- Изглеждаш ли в очите на другите като неразумен?
- Изпитваш ли затруднение да признаеш, че си допуснал грешка?
- Признаваш ли съществуването на законни изключения от правилата?
- Знаеш ли кога трябва да се откажеш в дадена ситуация от по-нататъшно участие?