

Thomas - Kilman konfliktus kérdőíve

Hogyan reagálunk azokban a helyzetekben, amikor eltérés van saját szándékunk és mások szándéka között? A következőkben párokba rendezett állítások találhatók, melyek lehetséges reakció módokat írnak le. Kérjük mindegyik állításnál karikázza be vagy az „A”, vagy a „B” állítást, azt amelyik jobban jellemzi a saját viselkedését.

Előfordulhat, hogy sem az „A”, sem a „B” nem mondható jellemzőnek az ön viselkedésére, de akkor is válassza ki és karikázza be azt, amelyiknek az előfordulása valószínűbb.

Kérdőív

- 1 A Vannak olyan helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége
 - B Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyalunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, amelyekbe mind a ketten egyetértünk.
- 2 A Kompromisszumos megoldást igyekszem találni
 - B Igyekszem mindazokkal a dolgokkal foglalkozni, amely neki is, nekem is fontos.
- 3 A Általában határozott vagyok a céljaim követésében
 - B Igyekszem a mások érzéseit kímélni, s megóvni a kapcsolatot
- 4 A Kompromisszumos megoldást igyekszem találni
 - B Néha lemondok a saját kívánságomról, s engedek a másik kívánságának
- 5 A Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában
 - B Igyekszem megtenni azt ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges
- 6 A Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenségeket csináljak magamnak
 - B Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni
- 7 A Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni
 - B Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál
- 8 A Általában határozott vagyok a céljaim követésében
 - B Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljenek.

- 9 A Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
B Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy a magam útján járhassak
- 10 A Határozott vagyok a céljaim követésében
B Kompromisszumos megoldást igyekszem találni
- 11 A Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljenek.
B Igyekszem a mások érzéseit kímélni, s megóvni a kapcsolatot
- 12 A Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne
B Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.
- 13 A Közös alapot javaslok
B Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érzéseimet.
- 14 A Elmondom a gondolataimat, s érdeklődéssel hallgatom az övéit
B Igyekszem megvilágítani számára az álláspontom logikáját és előnyeit
- 15 A Igyekszem a mások érzéseit kímélni, s megóvni a kapcsolatot
B Igyekszem megtenni ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
- 16 A Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
B Igyekszem meggyőzni a másikat, hogy álláspontom helytálló
- 17 A Általában határozott vagyok a céljaim követésében
B Igyekszem megtenni ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
- 18 A Ha a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit
B Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.
- 19 A Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljenek.
B Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni

- 20 A A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem
B Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját
- 21 A Úgy tárgyalok, hogy igyekszem figyelembe venni mások kívánságait
B Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására
- 22 A Megpróbálok átmeneti álláspontot találni az övé és az enyém között.
B Érvényesítem kívánságaimat
- 23 A Gyakran igyekszem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindannyiunkat elégedettséggel töltsön el.
B Vannak olyan helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége
- 24 A Ha úgy tűnik a másikról, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
B Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal
- 25 A Igyekszem megvilágítani számára az álláspontom logikáját és előnyeit
B Úgy tárgyalok, hogy igyekszem figyelembe venni mások kívánságait
- 26 A Közös alapot javaslok
B Szinte mindig törődöm vele, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen
- 27 A Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne
B Ha a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit
- 28 A Általában határozott vagyok a céljaim követésében
B Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
- 29 A Közös alapot javaslok
B Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
- 30 A Igyekszem megérteni a másik érzéseit
B Mindig megosztom a problémát a másikkal, a megoldás érdekében

**T
U
D
Á
S
T
Á
R**

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

Versengés Probléma megoldás Kompromisszum keresés Elkerülés Alkalmazkodás

Human Development Team

H-1112 Budapest
Neszmélyi u. 40. 2/1.
hdteam@hdteam.hu
www.hdteam.hu
Akkreditáció: AL-1606

TUDÁSTÁR

Σ						
	%	Versengés	Probléma megoldás	Kompromisszum keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás
MAGAS	95	12		12	12	12
						11
		11	12	11	11	10
	90	10	11	10	10	9
					9	8
	85					
KÖZEPES	80	9		9	8	7
		8	10			
	75					
			9	8		6
	70	7				
					7	
ALACSONY	65					
						5
	60	6				
	55					
			8	7	6	
ALACSONY	50			6		
	45					
	40	5	7			
ALACSONY	35			5		4
	30	4			5	
	25					
			6			
ALACSONY	20					3
		3			4	
	15		5	4		
			4		3	
	10	2	3	3		
			2	2	2	2
ALACSONY	5	1	1	1	1	1
		0	0	0	0	0

Human Development Team

H-1112 Budapest
Neszmélyi u. 40. 2/1.
hdteam@hdteam.hu
www.hdteam.hu
Akkreditáció: AL-1606

A konfliktuskezelési stílus

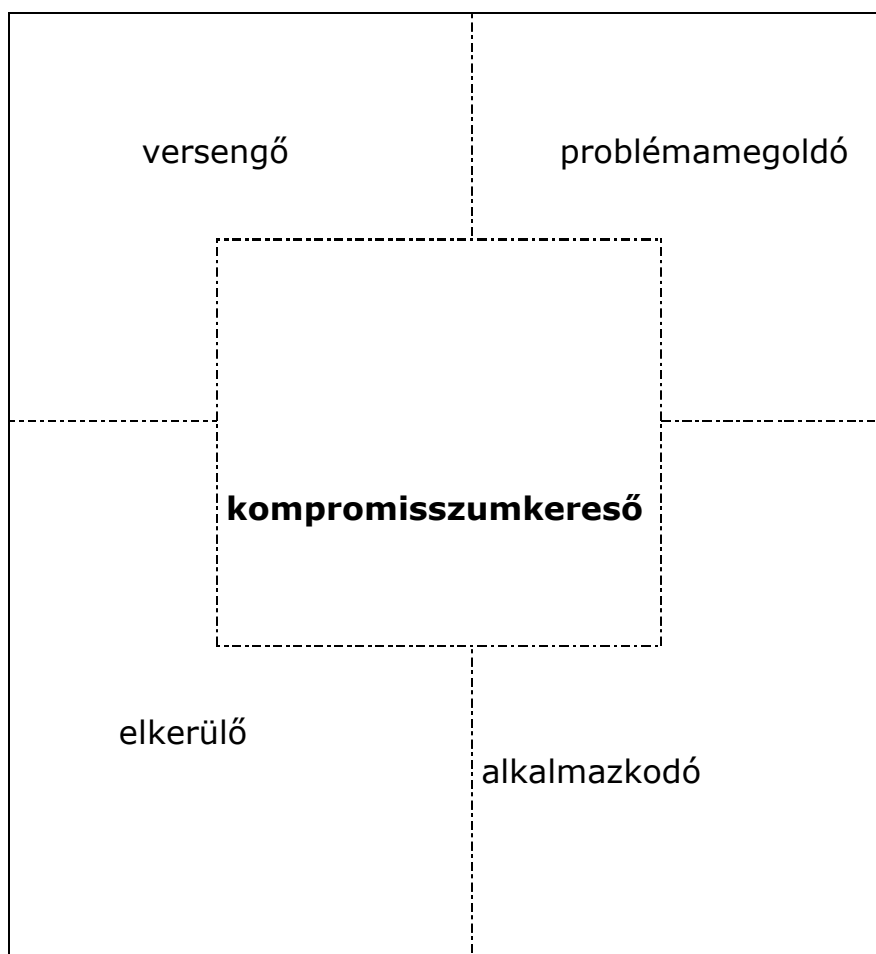
A kitöltött kérdőív célja az egyéni viselkedés vizsgálata konfliktushelyzetben. Konfliktushelyzetnek azokat a szituációkat tekintjük, ahol két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető kategória segítségével írható le:

1. **Önérvényesítés**, ami azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére.
2. **Együttműködés**, ami azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik szándékainak érvényesítését elősegíteni.

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzák.

Önérvényesítő

Nem önérvényesítő



Nem együttműködő

Együttműködő

A **versengés** önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás, a személy bármi olyan befolyásolási módot (meggyőző képességét, rangját, gazdasági szankciókat stb.) latba vet, ami megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe jusson. A versengés ugyanakkor jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

Az **alkalmazkodás** együttműködés, de nem önérvényesítés. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól azért, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyág formáját, lehet a másiknak való kényszerű engedelmesség vagy lehet egyszerűen csak a másik szempontjának elfogadása.

Az **elkerülés** nem önérvényesítés és nem együttműködés. Az egyén nem követi közvetlenül sem a saját-, sem a másik személy szándékait. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját is, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódtást egy fenyegető helyzettől.

A **problémamegoldás** egyszerre önérvényesítés és együttműködés. Az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy a konfliktusban részt vevő felek együtt dolgozva találják meg azt a megoldást amely megfelel mindkét fél szándékainak. Azt jelenti, hogy a felek beleássák magukat az adott problémába azzal a céllal, hogy az egyéni alapvető érdekeik feltárása után a közös érdekeiknek megfelelő alternatívákat keressenek.

A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása annak érdekében, hogy a felek egymás gondolatainak, érzéseinek megismerése révén okuljanak. Lehet valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre vagy konfrontációra készítetne és lehet törekvés egy személyek közötti probléma kreatív megoldására.

A **kompromisszumkeresés** átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó. Közvetlenebbül ragadja meg a kérdést, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó.

A kompromisszumkeresés „félúton való találkozást”, kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

Konfliktus kezelés: mikor használjuk a különböző stílusokat

VERSENGŐ	ELKERÜLŐ	KOMPROMISZ-SZUM	EGYÜTT-MŰKÖDŐ	ALKALMAZ-KODÓ
<p>Gyors, határozott cselekvések szükségesek (pl. vészhelyzetek)</p> <p>Fontos, de népszerűtlen kérdések forognak kockán, és ahol nincs "helyes" út</p>	<p>Technikai kérdések</p> <p>Nincs esélye annak, hogy elérd, amit akarsz</p> <p>A konfrontáció potenciális kockázata túlsúlyban van a lehetséges előnyökkel</p> <p>Időt nyerni</p> <p>Más jobb helyek a probléma megoldására</p>	<p>Mérsékelt fontosságú célok, de nem éri meg a rámenős módszerek potenciális szakadását</p> <p>Két egyenlően erős fél elkötelezett kölcsönösen egymást kizáró célokért</p> <p>Célszerűség, alkalmosság</p> <p>Segíti, támogatja</p> <p>Vissza a versengéshez / együttműködéshez</p>	<p>Mindkét érdekelttség készlet túlságosan fontos, hogy megállapodjanak</p> <p>Belátást igényel különböző nézőpontokból</p> <p>Növeli a másik elkötelezettségét a megoldás irányába</p> <p>Hosszú távú nagyobb előnyök</p>	<p>A kérdés sokkal fontosabb a másik fél számára</p> <p>Korlátozni a folytatott konfliktus veszélyét</p> <p>Kedvezmények tartalékolása, bankba tétele</p> <p>Amikor nincs igaza</p>

Konfliktus kezelés: a különböző stílus potenciális csapdái

VERSENGŐ	ELKERÜLŐ	KOMPROMISZ-SZUM	EGYÜTT-MŰKÖDŐ	ALKALMAZ-KODÓ
<p>Kevés esély a megoldásra</p> <p>Megsértődés, harag</p> <p>Elrontott kapcsolatok</p> <p>A döntés a helyzet nem teljes ismertének alapján született</p>	<p>A döntések késedelmesen születnek meg</p> <p>A nem megoldott kérdések sértődést, haragot okoznak</p> <p>A kreatív ötletek vagy tökéletesítések meghiúsulnak</p>	<p>Senki sem lesz teljesen elégedett</p> <p>A megoldások rövid életűek lehetnek</p> <p>A megoldásokat lehet, hogy elárusításként hatnak</p> <p>A hosszú távú kérdések áldozatul eshetnek a rövid távú gyakorlatiasságnak</p>	<p>Kötő kalapács a dió feltöréséhez: hosszú ideig foglalkoznak kevésbé fontos, vagy következményekkel járó dolgokkal</p>	<p>Csökkenti a befolyást és a tekintélyt, ha túl sokat használják</p> <p>Frustráció</p> <p>A legjobb megoldásokat elengedi, elereszti</p>

VERSENGÉS***Jellemző mondatok:***

Változatlanul az a véleményem, hogy

Egészen világosan meg kell mondanom

Ahogy mondtam, a legésszerűbb

Ha nem csinálod meg, én

Jobban tennéd, ha

Biztos vagyok benne, hogy a megoldásom a legjobb...

Ezt én tudom a legjobban

Tedd, amit mondtam, különben ...

Magas pontszám:

1. Fejbólintó Jánosokkal van körülvéve? (Ha igen, talán azért, mert megtanulták, hogy nem bölcs dolog ellentmondani Önnek, vagy letettek arról, hogy megpróbálják befolyásolni. Ez fontos információktól zárhatja el.)
2. Beosztottai félnek tudatlanságot vagy bizonytalanságot elárulni Ön előtt? (Versengő légkörben az embernek harcolnia kell a befolyásért és elismerésért, s ez gyakran azzal jár, hogy bátrabban és magabiztosabban lép fel, mint amennyire biztosnak érzi magát. Az eredmény az, hogy emberek kevésbé képesek információt vagy véleményt kérni – kevésbé képesek tanulni.)

Alacsony pontszám:

1. Gyakran érzi magát hatalomnélkülinek különböző helyzetekben. (Ez amiatt lehet, hogy nincs eléggé tudatában a hatalomnak, amivel rendelkezik. Járatlan a használatában vagy kényelmetlenül érinti a hatalom használatának a gondolata. Ez – a befolyás korlátozása révén – gátolhatja hatékonyságát.)
2. Vannak nehézségei a határozott állásfoglalásra, még ha látja is, hogy mire lenne szükség? (Néha az azzal való törődés, hogy mások milyen érzésekkel és félelmekkel reagálnak a hatalom használatára, habozóvá tesz, ami a döntések halogatását eredményezheti, s növelheti mások nehézségeit és/vagy neheztelését.)

ELKERÜLÉS***Jellemző mondatok:***

Ez nem az én asztalom ...

Beszéljünk róla később ...

Nem vagyok felhatalmazva ...

Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak ...

Ezért nem vállalhatom a felelősséget ...

Jobb lenne, ha ezt nem most vitatnánk meg ...

Nincs véleményem ...

Nem akarok hozzászólni ...

Magas pontszám:

1. Vannak-e nehézségeik a munkatársaknak az Öntől kapott információk elégtelensége miatt.
2. Gyakran tűnik úgy, hogy úgy bánnak egymással, mint a „hímes tojással”? (Néha indokolatlan mértékben von el energiát az óvatosság és a problémák kerülése, jelezve, hogy szembe kellene néznünk velük és meg kellene oldani azokat.)
3. Fontos kérdésekben késedelmes döntések születnek?

Alacsony pontszám:

1. Gyakran tapasztalja, hogy megsért másokat érzéseikben vagy ellenségeskedést ébreszt? (Talán több belátással kellene a problémákat kezelnie, vagy több tapintattal kevésbé fenyegetően megfogalmazni azokat.)
2. Gyakran érzi, hogy sürgető problémákkal van elárasztva? (Talán több időt kellene fordítania a prioritások kialakítására – eldöntve, hogy melyek azok a kérdések, amelyek viszonylag kevésbé lényegesek, amelyeket esetleg másokra delegálni, vagy későbbre halasztani.)

ALKALMAZKODÁS**Jellemző mondatok:**

Egyetértek azzal, hogy ...
 Úgy teszem, ahogy mondtad ...
 Csatlakozom ...
 Kész vagyok elfogadni ...
 Te hogy gondolod?
 Tisztázzuk, hogy miben térünk el ...
 Meggyőztél ...
 Örülök, hogy ebben egyetértünk ...

Magas pontszám:

1. Úgy érzi, hogy ötletei és véleménye nem részesülnek olyan figyelemben, amint azt megérdemelnék? (A túlzott alkalmazkodás mások szándékaihoz, befolyást, tekintélyt és elismerést von el Öntől. Ugyanakkor megfosztja a szervezetet az Ön potenciális közreműködésétől.)
2. Laza a fegyelem? (Bár az öncélú fegyelem nem sokat ér, gyakran vannak olyan szabályok, eljárások, feladatkijelölések, melyek döntő jelentőségűek számunkra vagy a szervezet számára.)

Alacsony pontszám:

1. Szoktak nehézségei lenni a kölcsönös jóindulat kiépítésével? (A kis kérdésekben való alkalmazkodás, melyek a másik számára fontosak, jóindulatot juttat kifejezésre.)
2. Gyakran tűnik úgy, hogy mások úgy viszonyulnak Önhöz, mint aki nem eléggé belátó?
3. Elismeri az indokolt kivételeket a szabályok alól?
4. Tudja, hogy mikor kell a játszmat feladni?

PROBLÉMAMEGOLDÁS

Jellemző mondatok:

Nézzük meg együtt ..., Fogjunk hozzá közösen ...

Az talán kölcsönösen elfogadható, hogy ...

Abban nem értünk egyet, hogy ...

Miben különbözik a véleményünk?

Az az én álláspontom ... Mi a Te álláspontod?

Hogyan tudnánk megoldani?

Mi az alapvető probléma?

Magas pontszám:

1. Több időt szentel egyes problémák alapos megvitatására, mint amennyit megérdemelnek? (A problémamegoldás időt és energiát vesz igénybe, azokat az erőforrásokat, amelyeknek talán leginkább szűkében van egy szervezet. Jelentéktelen problémák nem igényelnek optimális megoldásokat, és nincs szükség minden személyes differencia „megcsócsálására”. A közös problémamegoldás és a közmegegyezés döntéshozatal túlzott használata néha a kockázat csökkentésére való törekvést jelenti a felelősség elmosása vagy cselekvés halogatása útján.)
2. Az Ön által tanúsított problémamegoldó viselkedés nem vált ki problémamegoldó reakciókat másokból? (Egyes problémamegoldó viselkedésmódok kísérletező-próbálkozó jellege viszonylag könnyűvé teheti másoknak a problémamegoldó kezdeményezések semmibevevését, figyelmen kívül hagyását. A bizalom és nyíltság pedig néha visszaélésre adhat alkalmat. Lehet, hogy elkerülik a figyelmét olyan jelek, amelyek védekező beállítottság, türelmetlenség, versengés vagy ellentmondó érdekek jelenlétére utalhatnak.)

Alacsony pontszám:

1. Nehezebbé esik a vélemény-különbségeket úgy tekinteni, mint hasznosítható alkalmat: alkalmat a tanulásra vagy problémamegoldásra? (Bár a konfliktusoknak gyakran vannak fenyegető vagy terméketlen vonásai, a mindent egy kalap alá vevő pesszimizmus azzal járhat, hogy elfedi a probléma-megoldási lehetőségeket, s ez megfosztja Önt attól a kölcsönös nyereségtől és elégedettségtől, amely a sikeres közös probléma-megoldással együtt jár.)
2. Beosztottjai nem támogatják a döntéseit és elképzeléseit? (Talán saját elgondolásaik nem épültek be ezekbe a döntésekbe és elképzelésekbe.)

KOMPROMISSZUMKERESÉS

Jellemző mondatok:

Keressünk egy gyors megoldást ...

Elfogadom, hogy ..., ha Te elfogadod, hogy ...

Fifti-fifti ...

Hajlandó vagyok ..., ha Te hajlandó vagy ...

Én engedek ebben, Te engedsz abban ...

Inkább nyerünk, mint veszítünk mind a ketten ...

Elégedjünk meg ezzel ...

Hagyjuk ezt az egészet, helyette ...

Magas pontszám:

1. Olyan erősen koncentrálsz a megegyezés gyakorlati kérdéseire és taktikájára, hogy néha szem elől téveszti a nagyobb problémákat (elvek, értékek, hosszú távú célok, vállalati érdekek)?
2. Az egyezkedés, a valamiért valamit elvének hangsúlyozása cinikus légkört eredményez a munkatársak között? (Az ilyen légkör alá tudja ásni az emberek közötti bizalmat, s eltereli a figyelmet a vitatott probléma érdemi részéről.)

Alacsony pontszám:

1. Túl érzékenynek vagy feszélyezettnek érzi magát ahhoz, hogy hatékony legyen alku-helyzetben?
2. Nehezen tesz engedményeket? (E nélkül a biztonsági szelep nélkül nehéz elegánsan kiszállni a kölcsönösen destruktív vitákból, ill. hatalmi csatározásokból.)