

Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model)

[Zosym Maxym](#) 04 Mar 2023

Конфлікт - це неминуча частина будь-якого робочого місця, і ніхто з нас не може цього уникнути. Деякі з них є важливими для процесу навчання та зростання, якщо вони вирішуються здоровим способом.

Те, як ми вирішуємо конфлікти, значною мірою доводить нашу ефективність як менеджерів і гарантує, що бізнес працює якомога краще.

Що таке модель конфлікту Томаса Кілманна?

У 1974 році пара дослідників - Кеннет В. Томас та Ральф Х. Кілманн - вивчали робітників та їхні рутинні конфлікти на робочому місці. З часом вони змогли помітити закономірність у способах, якими люди вирішують конфлікти; більшість методів можна було звести до п'яти основних. Ці п'ять варіантів лягли в основу Інструменту моделі конфлікту Томаса Кілманна та Моделі вирішення конфліктів Томаса Кілманна.

Модель має два підходи, також відомі як "виміри": асертивність і співпраця. Більшість з вас, напевно, добре знайомі з кожним з цих вимірів окремо, а також з пов'язаними з ними рисами особистості, але не завжди знають, як вони взаємодіють між собою. Саме в цьому і полягає сенс цієї моделі. Існує п'ять форм вирішення конфліктів, які в різній мірі використовують ці два підходи. Але про це пізніше.

Сітка, яка формує основу моделі, являє собою просту конструкцію 2x2 з квадратом, що перекривається, в центрі, подібно до більш складної діаграми Венна. У центрі – компромісний спосіб вирішення конфлікту. На осі X – кооперативність, а на осі Y – напористість. Чотири інші клітинки (окрім вищезгаданого компромісу) розташовані наступним чином:

- Висока напористість і висока кооперативність: **Співпраця (Collaboration)**
- Висока напористість і низька кооперативність: **Конкуренція (Competition)**
- Низька напористість і висока кооперативність: **Пристосування (Accommodation)**
- Низька напористість і низька кооперативність: **Уникнення (Avoidance)**

Тепер давайте розглянемо два режими конфлікту за Томасом Кілманном.

Томас Кілманн Вимір конфлікту перший: Напористість (Assertiveness)

Асертивність – це ступінь, до якого люди готові проявляти ініціативу і

нав'язувати свою волю іншим. Ця стратегія корисна в наступних ситуаціях:

- Результати потрібні швидко
- Етика чи мораль під питанням
- Ви знаєте, що маєте рацію, і вам потрібно наполягати на своєму
- Інші спроби вирішити конфлікт безрезультатні
- Ви маєте значну владу та вплив.

Звісно, напористість часто призводить до швидшого вирішення проблем і посилює владу в ієрархії домінування, але вона може викликати тертя, люфт і посилювати занадто вертикальні ієрархії або ієрархії, орієнтовані на владу. Це також може знизити моральний дух і автономію сильних і таких же незгодних/напористих працівників, які перебувають під вами. Як завжди, краще бути обачним.

Томас Кілманн Вимір конфлікту другий: Співпраця (Cooperation)

Як би це не звучало, співпраця - це ступінь готовності людей працювати разом для досягнення мети. Це все про командну роботу та зважування різних точок зору, як і в демократії. Ось ситуації, коли співпраця може переважати над напористістю:

- Не існує однозначного найкращого способу впоратися з ситуацією
- Ваш спосіб може бути неправильним.
- Ваш опонент/суперник не дуже неприємний або налаштований на співпрацю.
- Допомагає знизити рівень загрози на робочому місці та мінімізувати кількість ворогів.
- Працює в будь-якій ситуації, оскільки ви відмовляєтеся від конфліктної позиції - однак, це не завжди може бути ПРАВИЛЬНИМ шляхом.

Співпраця має певні переваги: вона мінімізує наслідки і може

покращити репутацію працівника чи керівника як дипломата та людини, яка вміє спілкуватися з людьми.

Однак, щоб зважити всі сторони та дійти згоди, потрібен час - час, якого у вас може не бути. Крім того, чим більш впертою є інша людина або група, тим важче буде співпрацювати - до того моменту, коли ви можете просто змарнувати свій час. Знайте, коли бути наполегливим, а коли співпрацювати!

Тепер має бути зрозуміло, чому існують різні комбінації цих двох вимірів, адже жоден вимір не може бути корисним для всіх ситуацій. І пам'ятайте: щоб застосувати цю модель і визначити, який вимір є найкращим, ви повинні вміти успішно ідентифікувати конфлікт на своєму робочому місці.

П'ять режимів моделі управління конфліктами Томаса Кілманна

Як ми описали вище, інструмент Томаса Кілманна має 5 режимів: конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця і - "золота середина" - компроміс. Давайте зануримося в кожен з цих режимів конфлікту Томаса Кілманна трохи глибше!

Спосіб перший: Уникнення (1 Avoiding)

На межі низької напористості та низького рівня компромісу знаходиться режим "уникання". Як це звучить, він передбачає повне уникнення конфлікту. Людина спостерігає за тим, як ситуація розвивається органічно, і намагається уникати безпосереднього втручання.

Це типовий пасивний підхід, який ми бачимо в нашому повсякденному житті більше, ніж будь-коли раніше. Багато людей просто хочуть уникнути конфлікту, що, безумовно, має право на існування, але це також може бути дуже токсичним способом вирішення проблем. Бізнес зазнав би краху, якби всі уникали

конфліктів.

Іноді корисно уникати ситуацій. Можливо, на роботі стався великий вибух, і залученим сторонам потрібно розслабитися на деякий час і зосередитися на своїх завданнях. Можливо, проблема є надважливою або низькопріоритетною, і працівникам потрібно зосередитися на більш нагальних проблемах. Тому люди постійно зважують свої варіанти.

Люди підсвідомо проводять аналіз витрат і вигод і визначають, чи не варті потенційні втрати від участі в дебатах або конфлікті потенційних вигод. Більшість сторонніх спостерігачів, природно, обрали б такий підхід, але якщо працівнику чи роботодавцю необхідно взяти участь у конфлікті безпосередньо заради вигоди для бізнесу чи засобів до існування, то їм варто використовувати цей варіант як крайній засіб.

Спосіб другий: Пристосування (Accommodating)

Також на межі низького рівня напористості, але з вищим ступенем компромісу, знаходиться варіант пристосування. Як би це не звучало, це означає, що ми погоджуємося з суперником/іншими особами і поступаємося їхньою позицією.

Іноді ми повинні "прийняти поразку" і погодитися з тим, що нам слід змінити свої підходи або поступитися іншим сторонам. На відміну від уникнення, цей спосіб визнає конфлікт і припиняє будь-яку напругу. Це дуже корисно, якщо ви безпосередньо залучені в конфлікт, але не хочете мати справу з ситуацією - або якщо ваш спосіб виявився неправильним.

Майте на увазі, що людина, яка обрала цю стратегію, може втратити багато репутації або прихильності, якщо вона була агресором. Будьте дуже обережні, якщо ваша позиція сильна і вам є що втрачати - як у конфлікті, так і в ширшому контексті організації.

Режим три: Змагання (Competing)

Висока напористість і низька схильність до компромісів - це класичний спосіб конкуренції. Безумовно, на робочому місці повно людей, які конкурують між собою, але в контексті вирішення конфліктів конкуренція означає, що люди відкрито виступають проти іншої сторони і прямо намагаються довести, що саме їхній шлях є правильним.

Це класичні дебати або аргументативна позиція: так би мовити, "мій шлях або дорога". Вона підходить для нагальних питань або ситуацій, коли вам потрібно відстояти свій авторитет - або якщо ви знаєте, що маєте рацію, і ставки високі. Якщо у вас є повноваження, і це надзвичайна ситуація, не соромтеся змусити інших підкоритися вашій волі.

Але будьте обережні, не використовуйте цю стратегію надмірно, оскільки це може призвести до значних негативних наслідків. Чим більше ви конкуруєте, тим менша ймовірність того, що люди будуть працювати з вами в майбутньому, і тим більша ймовірність того, що вони намагатимуться якомога більше відсторонити вас від процесу.

Якщо ви безпідставно підвищуєте рівень загрози, люди можуть націлитися на вашу репутацію або навіть на ваші засоби до існування. Переконайтеся, що ваша аргументація є вагомою.

Спосіб четвертий: Співпраця (Collaborating)

Скажімо, вам потрібен напористий варіант, який водночас буде дуже гнучким. Ось тут і вступає в дію режим співпраці. У двох словах, режим співпраці дозволяє вам визнати аргументи суперника і знайти час, щоб дійти згоди.

Це дійсно дуже трудомісткий і ресурсомісткий процес, але він може бути чудовим способом вирішити проблему, якщо обидві сторони мають слушні зауваження, а в конфлікті немає явного переможця. Співпраця приносить багато користі, але вона може призвести до виснаження ресурсів і сповільнити процес. Зазвичай це правильний

шлях, але не завжди.

Співпраця може принести багато креативу. Сила багатьох людей, які обмінюються ідеями один з одним, величезна. Звичайно, всі сторони повинні мати певний ступінь напористості - інакше інша людина просто погоджується і не робить конструктивного внеску.

Будьте напористими, але не домінують у співпраці, інакше вона не матиме сенсу. Важливо також подумати, чи варто співпрацювати з людиною, якій ви не довіряєте - вона може затягнути процес за ваш рахунок або, наприклад, вкрасти ваші ідеї.

П'ятий спосіб: Компроміс (Compromising)

Ось центр всього в моделі конфлікту Томаса Кілманна. Компроміс полягає в тому, щоб бути певною мірою напористим і готовим до співпраці - поступитися багатьма позиціями і здобути трохи більше. Приказка "Хороший компроміс не залишає нікого повністю задоволеним" є правдивою, але часто це краще, ніж альтернатива.

Співпраця - це надійний вибір у більшості ситуацій (якщо немає відчуття терміновості), тому що ви витратите більше часу на пошук "правильної" відповіді, а не такої, яка залишить усіх у невизначеності.

Компроміс у короткостроковій перспективі може призвести до додаткового конфлікту в довгостроковій перспективі, але це буде тимчасовим рішенням. Це і є підхід "рівних можливостей".

Загалом, компроміс часто використовується для вирішення гострого конфлікту, але не до такої міри, щоб люди показували себе з кращого боку. Це повсякденне рішення, поширене в демократичних країнах, яке часто переглядається багато разів протягом наступних років. Не впадайте у звичку постійно йти на компроміс, коли співпраця була б набагато вигіднішою.

Модель конфлікту Томаса Кілманна в РМВОК

7 (4.2.7.1)

Конфлікти – звичайне явище в проектах. Конфлікт може бути здоровим і продуктивним, якщо його правильно вирішувати. Він може призвести до більшої довіри між членами проектної команди і глибшої відданості результатам.

Треба відмітити що в [PMBOK 7](#) виділяють шість способів вирішення конфліктів, а в загальній інформації щодо моделі їх п'ять

Страх перед конфліктами може обмежувати комунікацію та творчість. Однак конфлікт може бути і нездоровим. Неправильне вирішення конфлікту може призвести до незадоволення, браку довіри, зниження морального духу та мотивації.

Модель, заснована на роботі Кена Томаса та Ральфа Кілмана, описує шість способів вирішення конфліктів, зосереджуючись на відносній владі між людьми та бажанні підтримувати добрі стосунки, як показано нижче:

- **Протистояння/вирішення проблеми (Confronting/problem solving).** Конфронтація розглядає конфлікт як проблему, яку потрібно вирішити. Цей стиль вирішення конфлікту використовується, коли стосунки між сторонами є важливими, і коли кожна з них впевнена у здатності іншої сторони вирішити проблему.
- **Співпраця (Collaborating).** Співпраця передбачає врахування різних поглядів на конфлікт. Мета полягає в тому, щоб дізнатися про різні погляди і побачити речі з різних точок зору. Це ефективний метод, коли між учасниками існує довіра і коли є час для досягнення консенсусу. Керівник проекту може сприяти такому типу вирішення конфліктів між членами проектної команди
- **Компроміс (Compromising).** Існують конфлікти, в яких усі сторони не будуть повністю задоволені. У таких випадках найкращим підходом є пошук компромісу. Компроміс

передбачає готовність поступатися і брати. Це дозволяє всім сторонам отримати те, що вони хочуть, і уникнути ескалації конфлікту. Цей стиль часто використовується, коли сторони, що беруть участь у конфлікті, мають рівну "владу". Керівник проекту може піти на компроміс з технічним менеджером щодо можливості залучення члена команди до роботи над проектом.

- **Згладжування/пристосування (Smoothing/accommodating).** Згладжування і пристосування корисні, коли досягнення загальної мети важливіше, ніж розбіжності. Такий підхід підтримує гармонію у відносинах і може створити добру волю між сторонами. Цей підхід також використовується, коли існує різниця у відносному авторитеті або владі окремих осіб. Наприклад, цей підхід може бути доречним, коли є розбіжності зі спонсором. Оскільки спонсор вищий за керівника проекту або члена проектної команди, і є бажання підтримувати добрі стосунки зі спонсором, може бути доречним зайняти позицію, що пристосовується.
- **Примус (Forcing).** Примус використовується, коли не вистачає часу для співпраці або вирішення проблеми. У цьому сценарії одна сторона нав'язує свою волю іншій. Сторона, яка примушує, має більше влади, ніж інша сторона. Стиль примусу може бути використаний, якщо існує конфлікт у сфері охорони здоров'я та безпеки, який потребує негайного вирішення.
- **Відхід/уникнення (Withdrawal/Avoiding).** Іноді проблема вирішується сама собою, а іноді дискусії стають гарячими, і людям потрібен період охолодження. В обох випадках доречним є вихід із ситуації. Відхід також використовується в безвиграшних ситуаціях, наприклад, коли потрібно виконати вимогу регуляторного органу замість того, щоб оскаржити її.