

การบริหารความขัดแย้ง

Conflict Management

การบริหารความขัดแย้ง

- 8.1 แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 8.2 ประเภทของความขัดแย้ง
- 8.3 การบริหารความขัดแย้ง

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง
(Conflict)

หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการที่เป็นไปในทางลบ

เกิดประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กร

การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องกัน อันเนื่องมาจากแนวความคิด ความเชื่อและการรับรู้ที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbins, 1983

ออกกฎระเบียบ

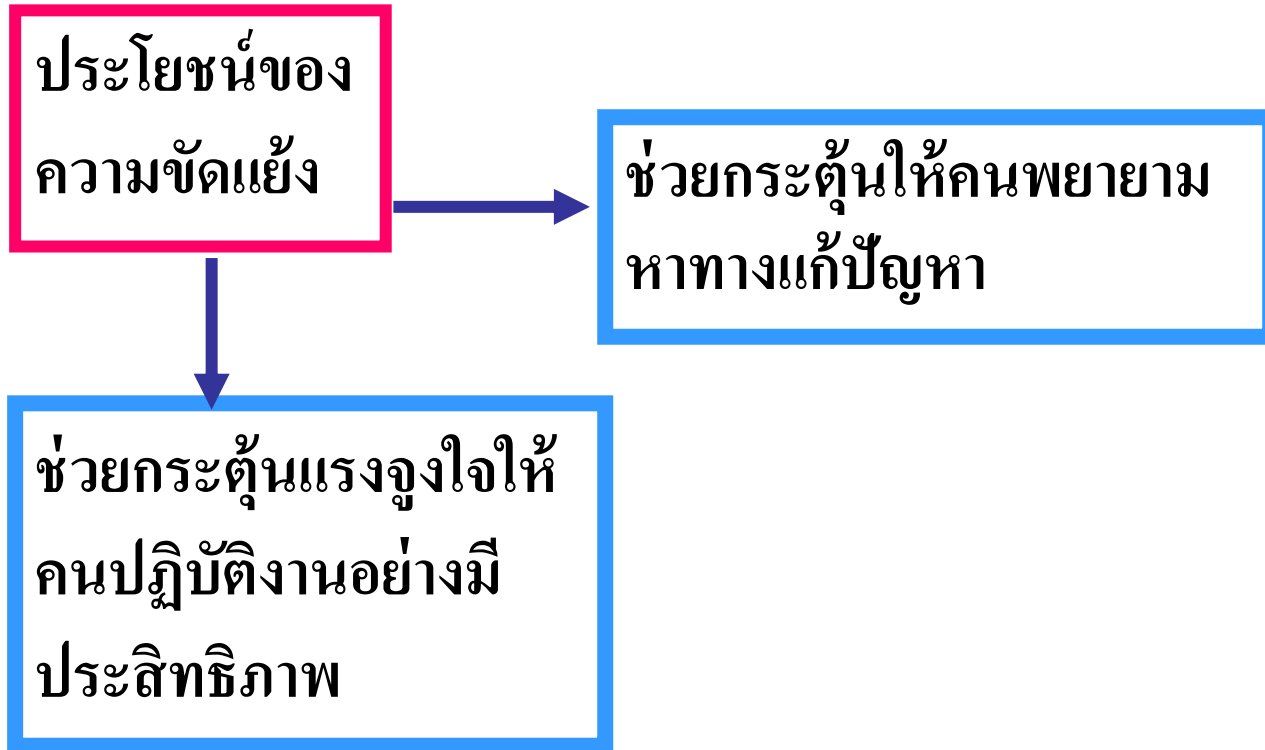
แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)
ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี 1930-1948

แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View)
ยอมรับความขัดแย้ง 1949-1948

รักษา
ให้อยู่
ระดับต่ำ

แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) 1980
สนับสนุนความขัดแย้งภายใต้ความสมัครใจ สงบสุข

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง



แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก

- 1 นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์
- 2 ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- 3 พบแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4 ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม ทำงานเป็นทีม
- 5 เกิดการปรับปรุงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความจริง
- 6 สมาชิกในองค์กร ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก

7. องค์กรปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างต่อเนื่อง
8. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ
9. มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้นาน
10. เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นประโยชน์กับองค์กรทำให้เกิด คุณภาพ
การตัดสินใจ
11. ลดความตึงเครียดในองค์กร ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น
12. คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่าง
ระหว่างบุคคล รู้จักการปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ

1. นำไปสู่ความตึงเครียดมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กร
2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป
3. ทำให้เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวกขึ้น เกิดความรู้สึกขุ่นเคืองหรือแพ้
4. ทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร
5. ขาดการประสานงานกัน และไม่ร่วมมือร่วมใจทำงาน
6. มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม
7. นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร

ประเภทของความขัดแย้ง

- 1. ความขัดแย้งต่อตนเอง:
 - รักพี่เสียดายน้อง เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว
 - หนีเสือปะจระเข้ เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง
 - เกลียดตัวกินไข่ คือมีทั้งสิ่งที่พอใจ ไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน
- 2. ความขัดแย้งในองค์กร :
 - ความคิดเห็นแตกต่างกัน
 - วิธีคิดไม่เหมือนกัน
 - ค่านิยม การรับรู้ และผลประโยชน์
 - เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
 - ความแตกต่างของหน้าที่
- 3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เช่น ผลประโยชน์ขัดกัน

การบริหารจัดการความขัดแย้ง

- **Conflict Management** คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (**destructive conflict**) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (**constructive conflict**) ในที่สุดความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิด ผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

การบริหารความขัดแย้ง

วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง

การกระตุ้นความขัดแย้ง

ตามแนวคิด สมัยใหม่ สนับสนุนให้มี
ความขัดแย้ง ให้มีบรรยากาศในการ
แข่งขันในการทำงาน

แนวความคิดสมัยใหม่สนับสนุนให้
ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้ง
ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำ

การแก้ปัญหความขัดแย้ง

การป้องกันความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง

การกระตุ้นความขัดแย้ง

- 1 เลือกผู้นำที่เหมาะสม เพราะผู้ร่วมงานอาจเฉื่อยชาเพราะผู้นำเผด็จการ ไม่ยอมรับทัศนคติของตนเองไม่เห็นด้วย
- 2 ใช้บุคคลภายนอก บริหารภายในองค์กร เพราะมีการบริหารที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์กร ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น
- 3 เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิด
- 4 ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน ในเชิงสร้างสรรค์ เปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงานทำให้เกิดความรู้สึกลึกใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบใหม่ เกิดการปรับตัว และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ
- 5 ควรมีการแสดงความคิดเห็น ที่แตกต่างในที่ประชุม

การบริหารความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

1. การวิเคราะห์ความขัดแย้ง ค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง 5W
2. ความไม่เท่าเทียมกัน ทักษะคติของบุคคล
3. ค้นหาข้อมูลและข้อเท็จจริง
4. กำหนดทางเลือกที่หลากหลาย
5. เลือกทางเลือกในการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด

Win-Lose

Lose-Lose

Win -Win

6. ดำเนินการแก้ไขปัญหา

ชนะ-แพ้ (win-lose method) หมายถึง ต้องมีฝ่ายที่ชนะ และฝ่ายที่แพ้ โดยฝ่ายที่ชนะอาจใช้วิธี

- ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (forcing) โดยฝ่ายชนะมีอำนาจเหนือกว่า การใช้ข้อได้เปรียบทางฐานะของการมีอำนาจบังคับบัญชา ด้วยการสั่งให้ทำ ออกกฎระเบียบมาบังคับ วิธีนี้อาจนำไปสู่การคิดแก้แค้น
- ทำให้สถานการณ์สงบลง (smoothing) เป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งสงบลงชั่วคราวโดยการขอร้อง วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ
- ลดข้อขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือถอยหนี เจยเมย หรือไม่รับรู้ (ทั้งที่รู้) ไม่ยอมเข้าไปแก้ไขปัญหา ยืดเวลาไม่ยอมตัดสินใจ วิธีนี้ไม่ก่อให้เกิดแก้ไขปัญหา

แพ้ทั้งคู่ (lose-lose method)

- เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ได้แก่ การประนีประนอม หรือ การเจรจาต่อรอง (**compromise**) วิธีการนี้บางครั้งอาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด
- จุดอ่อน ไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง ความขัดแย้งอาจจะยุติเพียงชั่วคราว

การบริหารความขัดแย้ง

3. ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win)

3.1 การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving)
(การเผชิญหน้ากัน)

Win-Win เกิดการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะ

- นำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา
- กำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล
- เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กร
- นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

- ชนะทั้งคู่ (win-win method)

- เป็นวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ต้องการและเน้นความพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งกระทำได้ยากและต้องใช้เวลามาก วิธีที่นิยมใช้ คือ

- การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (integrative problem solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่มที่กำลังมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น

- วิธีนี้ใช้เพื่อจุดหมายในการแก้ปัญหได้ดีที่สุด

การป้องกันความขัดแย้ง

กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการแก้ปัญหาที่จะเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

1.1 ยอมรับประโยชน์ของความขัดแย้ง

1.2 มุ่งที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล ค้นหาสาเหตุ

และแก้ปัญหา มากกว่า ความต้องการส่วนบุคคล

1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่ของปัญหาโดย ไม่กล่าวโจมตี
ว่าใครผิดหรือถูก

1.4 จริงใจ เปิดเผย ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นความต้องการของตนที่ไปขัดความต้องการของผู้อื่น

1.6 อาจให้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือ หลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสิน
ใช้การแลกเปลี่ยนแบบ "หมุนไปไถ่มา" หรือ "ยื่นหมูยื่นแมว"

การป้องกันความขัดแย้ง

กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน

โดยนำเป้าหมายมารวมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ประกอบด้วย

- 2.1 ทบทวนและปรับตัวโดยเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
ด้านการรับรู้และทัศนคติ
- 2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน
- 2.3 แสวงหาแนวทางการแก้ไข
- 2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

กรณีศึกษา

- เซนทารา รีสอร์ทเป็นโรงแรมกึ่งรีสอร์ท จังหวัด นครนายก ขนาด 80 ห้อง วันหนึ่งผู้จัดการโรงแรมได้รับการติดต่อจาก บริษัท โครอน จำกัด เพื่อจองห้องจัดสัมมนาให้พนักงาน 50 คน ตั้งแต่วันที่ 15-17 มกราคม ผู้จัดการโรงแรมได้ตอบรับการจองของโครอนโดยคิดค่าใช้จ่ายบริการคนละ 1,000 บาท/วัน (รวมที่พัก อาหาร ห้องสัมมนาและของว่าง) เป็นเงิน150,000 บาท ในวันเดียวกันนั้นโรงแรมก็ได้รับการติดต่อจากบริษัท แคนนอน ไทยแลนด์ จำกัด เพื่อจองห้องจัดสัมมนาให้พนักงาน 160 คน ตั้งแต่วันที่ 15-19 มกราคม !!!
- หากคุณเป็นผู้จัดการโรงแรม คุณจะทำอย่างไร?

คำตอบ

- "ไม่ว่างครับ มีคนจองไว้แล้ว" หากตอบไปอย่างนี้ นั้นหมายความว่าเงินจำนวน 800,000 บาท หายไปทันที
- แต่หากคุณเป็นผู้ประกอบการ SMEs หรือผู้บริหารที่ชาญฉลาดสิ่งที่คุณควรจะทำคือรับฟังความต้องการของ แคนนอน ขณะเดียวกันก็แบ่งรับแบ่งสู้โดยอาจจะให้เหตุผลว่า
- "ขอโทษนะครับ ตอนนี้สมมุติว่าผมจองไม่อยู่ที่ผมขอรับเรื่องไว้ก่อนและจะรีบติดต่อกลับนะครับ"
- จากนั้นควรจะรีบเปิดการเจรจากับโครอนโดยเร็วที่สุด เพราะถ้าให้แคนนอน เป็นฝ่ายเลื่อนวันจัดสัมมนาออกไป แคนนอนอาจไปติดต่อโรงแรมอื่นก็ได้หากเจรจาต่อรองกับโครอนให้ยอมเลื่อนวันจัดสัมมนาออกไปได้สำเร็จ ผู้จัดการโรงแรมก็จะสามารถรับงานของลูกค้าได้ทั้ง 2 ฝ่าย

- บทสรุปของผู้จัดการโรงแรมเซนต์ทาวริสฮอร์ทจะเป็นเช่นไรนั้นมิอาจทราบคำตอบที่แน่นอนได้ แต่ถ้าโรงแรมเจรจาต่อรองให้ โครอน ยอมเลื่อนวันจัดงานออกไปได้เช่นการเสนอ ให้ส่วนลด 50 % สำหรับการจัดงาน 3 วัน เป็นเงิน 75,000 บาท ทั้ง เซนต์ทาวริสฮอร์ทและโครอนก็จะได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสอง ฝ่าย... เซนต์ทาวริสฮอร์ทยอมเสียรายได้ 75,000 บาท เพื่อให้ สามารถรับงานของแคนนอนได้ในวงเงิน 800,000 บาท ขณะเดียวกันโครอนก็สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดงานครั้งนี้ลงไปได้อีกครั้งหนึ่ง