

บทที่ 7

การขจัดความขัดแย้งใน ทีมงานและระหว่างทีม



ความนำ

การทำงานเป็นทีม เป็นการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ต่างคนต่างความคิด มีลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกันออกไป มีความต้องการของบุคคลที่หลากหลายและซับซ้อน ตลอดจนการรับรู้และการทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของคนสามารถทำให้เกิดโอกาสที่จะขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน เราไม่สามารถปฏิเสธความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ กลุ่มคนหมู่มาก และความขัดแย้งอาจมาจากหลากหลายสาเหตุด้วยกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงาน จะมีรูปแบบต่างๆ ที่สมาชิกในทีมงานต้องร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความนำ (ต่อ)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การจะต้องช่วยกันแก้ไข การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง สาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง จึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมงานทุกคน

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน โดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลประโยชน์บางอย่าง เช่น ตำแหน่ง ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อำนาจ เป้าหมาย เป็นต้น ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านไม่ให้อีกฝ่ายทำงานได้ตามเป้าหมาย ความขัดแย้งไม่เพียงแต่เป็นตัวปัญหาแต่ยังสามารถทำให้บุคคลแสวงหาความคิดที่แตกต่าง หรือมีความสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกิดขึ้น ดังนั้น ความขัดแย้งจึงผลทั้งในทางทำลายและสร้างสรรค์อีกด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม คือ มองความขัดแย้งทุกชนิดเป็นเครื่องทำลาย เป็นสิ่งที่เลวร้าย และเป็นสิ่งที่ไม่ก่อประโยชน์ต่อองค์การ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดหรือความบกพร่องของคนใครคนหนึ่ง จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคลผู้กระทำหรือผู้ก่อเหตุ

2. แนวคิดทางพฤกษศาสตร์ คือ การยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ เกิดจากพฤกษกรรมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การก็ได้ การขจัดความขัดแย้งจะกระทำได้โดยการศึกษาถึงสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3. แนวคิดด้านปฏิภริยาสัมพันธ์ คือ มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ไม่เพียงแต่มองว่าเป็นเรื่องธรรมชาติเท่านั้น หากยังเป็นสิ่งจำเป็นและควรจจะกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อผลของความก้าวหน้าโดยเฉพาะอาจจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์การ สำหรับการบริหารและการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และต้องกระตุ้นเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ประเภทความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้ง่าย หากขาดสามสิ่งนี้ คือ ความมั่นคง ความซื่อสัตย์ และความปลอดภัย ทั้งสามสิ่งนี้จำเป็นสำหรับทีมมาก ซึ่งสามารถแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งของกลุ่มย่อยในทีมงาน (Sub-Group Conflicts)
2. ความขัดแย้งของการกำหนดตำแหน่ง (Rank Conflicts)
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากการกำหนดบรรทัดฐาน (Scaling Conflicts)
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการบูรณาการ (Integration Conflicts)
5. ความขัดแย้งที่เกิดจากสิ่งทดแทน (Substitution Conflicts)
6. ความขัดแย้งจากความจงรักภักดีของสมาชิก (Loyalty Conflicts)

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ มี 8 สาเหตุ ดังนี้

1. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่ออำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน และจำทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรและอำนาจ แต่ละฝ่ายพยายามมุ่งเอาความดีความชอบเมื่อประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวจากการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การแข่งขันสำหรับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร พื้นที่ วัสดุ และการบริการสนับสนุนต่าง ๆ
3. การสื่อสารที่ล้มเหลว เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ต้องเผชิญกับอุปสรรคมากมายที่นำไปสู่การเกิดความขัดแย้ง ข้อความต่าง ๆ ที่รับส่งกันในการทำงานถูกบิดเบือนไปเพราะสาเหตุต่าง ๆ เช่น การใช้คำที่คลุมเครือ

4. เวลาจำกัด เมื่อเวลาปฏิบัติงานต่าง ๆ มีไม่เพียงพอ ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความกดดัน ความเครียด และความจำเป็นที่จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์และกำลังคนอันจำกัดในปริมาณที่งานมากขึ้นและต้องให้เสร็จทันเวลา

5. มาตรฐาน กฎ นโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติที่ไม่แน่นอนชัดเจน การตีความกฎระเบียบ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมักจะมี岐见ผลาดเบียงเบน ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด มุ่งจะเอาชนะกัน และนำไปสู่ความขัดแย้งได้

6. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในแง่ของค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย บุคลิกภาพ ความต้องการ ความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ซึ่งมักจะทำให้การร่วมมือกันเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

7. สภาพภาพที่แตกต่างกัน เช่น รถประจำตำแหน่ง ห้องทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก ก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ และกลายเป็นความขัดแย้งต่อผู้บริหารได้

8. ความคาดหวังในการทำงานที่สูงเกินไป ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังในการทำงานไม่ได้รับการตอบสนอง บางครั้งสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้น ความอึดอัดและความไม่พอใจของสมาชิกนำไปสู่ความขัดแย้งได้

กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งมี **6** ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (**Antecedent Conditions of Conflict**)

เป็นสภาพที่ไม่มี ความขัดแย้ง แต่จะเกิดความขัดแย้งโดยการชี้ นำให้เกิดความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) การที่บุคคลหรือกลุ่มฝ่ายต่างๆ รับรู้ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีความขัดแย้งกัน โดยอาจจะยังไม่ได้แสดงออกถึงความขัดแย้งนั้นอย่างชัดเจน แต่มีการตีความหรือการรับรู้ในเชิงตรงข้ามหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการเกิดความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้ง (ต่อ)

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียด กลัว หรือไม่ไว้ใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคล เช่น ก้าวร้าว แข่งขัน โต้เถียง

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการที่ทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการตกลงกัน

6. ผลการแก้ไขปัญหา (Resolution Aftermath) ผลที่ตามมาจากการแก้ปัญหา หากการแก้ไขปัญหาล่วงไปได้ด้วยดี จะทำให้เกิดความร่วมมือเกิดขึ้น

การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน และอนาคตของทีมงานและองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้เกิดความสมดุลหรืออยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลที่เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

การจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

1. **การหลีกเลี่ยง (Avoidance)** เป็นการจัดการกับความขัดแย้ง โดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างไม่ยอมรับและเผชิญความจริง คือพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะกระทบกระทั่งหรือกระตุ้นให้ความขัดแย้งรุนแรงขึ้น และคาดการณ์ว่าความขัดแย้งจะลดลงและสูญสลายไปเอง เหมาะกับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งไม่ซับซ้อน หรือรุนแรง

การจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

2. การแข่งขัน (Competition) เป็นการจัดการกับความขัดแย้งโดยบุคคลหรือกลุ่มจะมองความต้องการของตนเองเป็นหลัก คู่กรณีแต่ละฝ่ายจะพยายามดำเนินงานเพื่อให้ตนไปถึงเป้าหมาย และอาจจะดำเนินงานขัดขวางการทำงานของคู่กรณีในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งความขัดแย้งจะยังคงปรากฏอยู่จนกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะได้รับชัยชนะ แต่อาจจะสร้างปัญหาความเจ็บแค้น

การจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

3. การยอมเสียสละ (Accommodation) โดยคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของคู่กรณีของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อลดความสูญเสียนและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเฉพาะคู่กรณีที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่า และหวังว่าความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกันจะช่วยสร้างสรรค์ผลประโยชน์ให้ตนเองในอนาคต

การจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

4. การประนีประนอม (Compromise) เป็นการถอยคนละก้าว หรือ เป็นการพบการครึ่งทาง เป็นการจัดการความขัดแย้ง โดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างยินยอมที่จะลดความต้องการหรือเป้าหมายของตนเองลง เพื่อทั้งสองฝ่ายจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการบางส่วน และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อไม่ใช้ความขัดแย้งขยายเป็นวงกว้าง

การจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

5. การร่วมมือ (Collaboration) โดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อหาทางออกที่ทั้งคู่ต่างพึงพอใจและปฏิบัติงานได้ตามต้องการ ซึ่งต้องเริ่มต้นจากความเชื่อใจ ความเข้าใจและไม่เอาเปรียบกัน โดยคู่กรณีเปิดใจทำการเจรจาและเปลี่ยนข้อมูล และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ต่างก็ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

การกำหนดบรรทัดฐานในการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งภายในทีม ผู้บริการควรมีวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยการกำหนดบรรทัดฐานที่ชัดเจนเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง การกำหนดบรรทัดฐานในทีมนั้น ทุกคนต้องร่วมกันกำหนดและยอมรับที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานนั้น ตัวอย่างของการกำหนดบรรทัดฐาน เช่น

1. สมาชิกทุกคนในทีมควรแสดงความเคารพซึ่งกันและกัน
2. ทุกคนควรมีความตั้งใจที่จะรับฟังผู้อื่น และแสดงความคิดเห็นโต้ตอบ
3. ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น

การกำหนดบรรทัดฐานในการจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

4. ทุกคนมีโอกาสพูด

5. ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเป็นแหล่งที่สำคัญของการเรียนรู้

6. การยินดีรับความเสี่ยงที่คาดคะเนได้เป็นเรื่องที่ดี

7. ควรรับรู้ถึงความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและศึกษาจากความล้มเหลวนั้น

8. ทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับได้

9. อำนวยความสะดวกในการปรึกษาหารือกัน

10. พยายามหาข้อสรุปให้ได้ด้วยการปรึกษาหารือ

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ภายในตัวบุคคล ทีม และองค์การ ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้สามารถทำให้เกิดผลในทางบวกและลบ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านบวกของความขัดแย้ง

- เพิ่มแรงจูงใจและระดับพลังงานในการปฏิบัติงาน และความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกต่างมีศัตรูร่วมกัน จึงต้องร่วมมือกันในการต่อสู้เพื่อแก้ปัญหา
- กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้เกิดเทคโนโลยี วิธีการปฏิบัติงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้าและแตกต่างไปจากเดิม

ผลของความขัดแย้ง (ต่อ)

- ช่วยปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะเสนอแนะ แลกเปลี่ยน และวิจารณ์ความคิดของบุคคลอื่นจนกว่าทีมจะสามารถตกลงเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งต้องผ่านการแสดงความคิดเห็น การถกเถียง และการกลั่นกรองอย่างรอบคอบ
- สมาชิกมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้รู้สึกว่าตนมีบทบาท อำนาจหน้าที่และความสำคัญในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้เขารู้สึกผูกพัน และเต็มใจที่จะร่วมรับผิดชอบในผลงานของทีม

ผลของความขัดแย้ง (ต่อ)

2. ผลลัพธ์ด้านลบของความขัดแย้ง

- ทำให้ความเชื่อใจและความสามัคคีในกลุ่มลดลง ถ้ากลุ่มมีความขัดแย้งที่รุนแรงและมีความถี่ของความขัดแย้งมากเกินไป โดยเฉพาะความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิก
- ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะมีความไม่เชื่อใจและไม่ไว้ใจต่อกัน จึงไม่พยายามที่จะติดต่อสื่อสาร ปิดบังข้อมูล หรือให้ข่าวสารที่ผิดพลาด ทำให้การทำงานและการประสานงานของกลุ่มไม่ราบรื่น ไม่เปิดเผย และมีอุปสรรค

ผลของความขัดแย้ง (ต่อ)

- อาจสร้างปัญหาการใช้ความรุนแรงในการตอบโต้ และความ
อาฆาตแค้นต่อกัน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกร้าว และ
สร้างผลเสียต่อกลุ่ม ซึ่งอาจจะทำให้กลุ่มแตกแยกกันไป

ผลของความขัดแย้ง (ต่อ)

- อาจสร้างปัญหาการใช้ความรุนแรงในการตอบโต้ และความ
อาฆาตแค้นต่อกัน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกร้าว และ
สร้างผลเสียต่อกลุ่ม ซึ่งอาจจะทำให้กลุ่มแตกแยกกันไป



THANK
YOU

