



บทที่ 6 การจัดการความขัดแย้งในองค์กร

แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ทำไมกลยุทธ์แบบประสานความร่วมมือจึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่สุดของสถานการณ์ในที่ทำงานผม
ใหญ่พร้อมทั้งเสนอวิธีการที่เราจะสามารถใช้ในการรับรู้ทางแก้ปัญหาแบบต่างฝ่ายต่างได้หรือต่างฝ่าย
ต่างชนะ (win-win) ในองค์กร



ข้อกังวลในการแก้ไขความขัดแย้ง

1. ผลลัพธ์ (results)
2. ความสัมพันธ์ (relationships)



วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของโทมัส คิลมาร (Thomas-Kilmann, 1974)

สูง	แข่งขัน (Competing)		ร่วมมือ (Collaborating)	
เน้น		ประนีประนอม (Compromising)		ผลลัพธ์
ต่ำ	หลีกเลี่ยง (Avoiding)		โอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)	
		เน้นความสัมพันธ์	สูง	ต่ำ

การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เมื่อเราละเลยหรือถอนตัวออกจากความขัดแย้งนั้นแสดงว่าเราไม่ได้กำลังพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่จับต้องได้และไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่มีต่อคนอื่น



การแข่งขัน (Competing)

องค์กรต่างๆ มักจะใช้กลวิธีแบบการแข่งขันนี้ในการติดต่อกับผู้จัดส่งสินค้าหรือกระทั่งกับลูกค้าด้วย โดยการบังคับให้ทำตามสัญญาในศาลหรือขู่ตัดความสัมพันธ์ในที่ทำงานกลวิธีเหล่านี้ ถูกใช้กระทั้มีสถานการณ์ที่ไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุดสำหรับผู้ซื้อหรือวิธีที่สมเหตุสมผลที่สุดสำหรับผู้จัดส่งสินค้าอีกด้วย



การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

การวางผลประโยชน์ของคนอื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตัวเอง พวกเขาโอนอ่อนผ่อนตามอาจจะไม่ได้นำเสนอความคิดเห็นของตัวเอง เนื่องจากกลัวว่าคนอื่นจะไม่ยอมรับ ดังนั้น องค์กรก็อาจจะได้รับผลเสีย เนื่องจากข้อคิดเห็นของพวกเขาอาจมีคุณค่า และทำให้เกิดการตัดสินใจที่ตึกกว่าได้การประนีประนอม (Compromising)



การประสานความร่วมมือ (Collaborating)

การประสานความร่วมมือกันก็ย่อมเป็นแนวทางที่ให้ประโยชน์มากที่สุด โดยการที่จะบรรลุหนทางแก้ไขแบบร่วมมือกันได้นั้น ทุกฝ่ายจะต้องอธิบายถึงความต้องการ



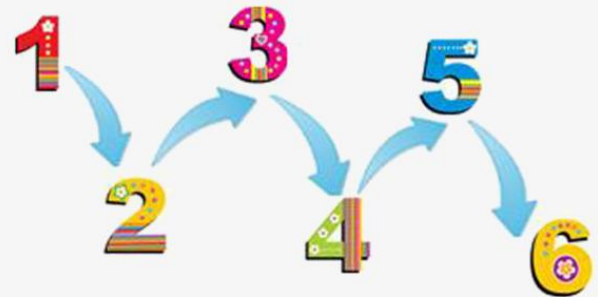
การแก้ไขความขัดแย้งแบบประสานความร่วมมือ

วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งในองค์กรของเรา
ประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุสาเหตุ

ขั้นที่ 2 จัดการกับปัญหาด้านความสัมพันธ์

ขั้นที่ 3 แก้ไขปัญหาสำคัญ



วิธีระบุนสาเหตุที่ซ่อนอยู่

บางครั้งสาเหตุที่แท้ก็ไม่ใช่ที่รับรู้หรือถูกอำพรางอยู่ยกตัวอย่างเช่น มืออาชีพสองคนที่ต่าง
ความคิดกันในเรื่องวิธีการให้บริการอาจจะแค่มีมุมมอง และทัศนคติที่ต่างกันเรื่องวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
เท่านั้น



จัดการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ส่วนตัวจะให้ผลดีกว่าการสัมภาษณ์แบบกลุ่มหรือแบบกลุ่มเจาะจง เนื่องจากคนมีแนวโน้มที่จะพูดตรงตามความจริงมากกว่าและมีแนวโน้มน้อยกว่าที่จะได้รับอิทธิพลจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ



ระบุและแยกแยะประเด็น

การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้อย่างรอบคอบ มักจะทำให้คุณระบุประเด็นหลักๆ ได้ตามมุมมองของคนที่เกี่ยวข้องประเด็นเหล่านั้นมักจะแยกแยะได้ว่าเป็นเรื่องทางความสัมพันธ์หรือเป็นปัญหาหลักกันแน่



วิธีการจัดปัญหาด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญ

การที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหาสำคัญๆ ได้นั้น คนจำเป็นต้องไว้วางใจกันและสื่อสารกันด้วยความนับถืออีกด้วยความไว้วางใจและการสื่อสารไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานะที่สมบูรณ์แบบเสมอไปจึงจะร่วมกันแก้ปัญหาได้ แต่ทว่า ถ้าหากคนไม่เต็มใจหรือไม่สามารถแบ่งปันข้อมูล และความคิดได้แล้วละก็ การร่วมมือกันก็ย่อมไม่มีทางได้ผล

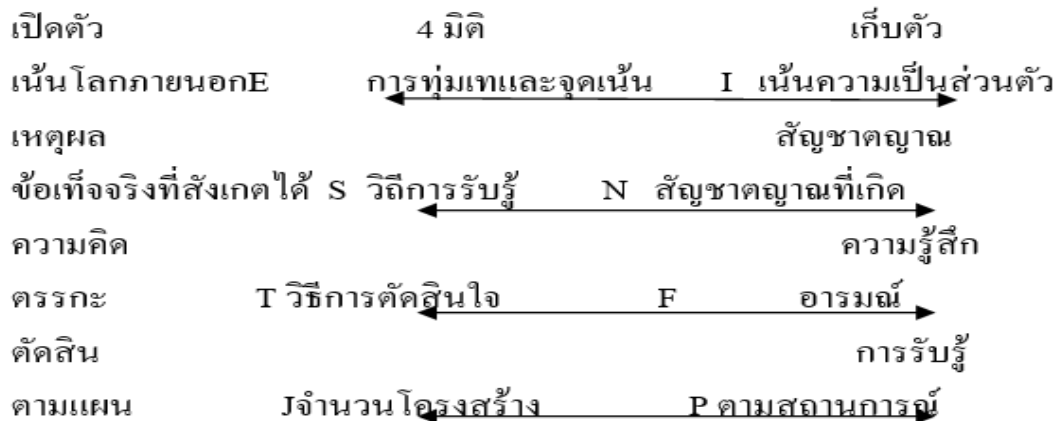
ช่วยให้คนวางใจในกระบวนการ

การรับประกันความลับ เพื่อให้จะได้รู้สึกสบายใจแม้ยามที่นั่งอยู่ร่วมกับคนอื่นกระบวนการควรจะช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างทุกฝ่าย โดยการให้แต่ละฝ่ายได้รับฟังและมองเห็นมุมมองของอีกฝ่าย



รูปแบบบุคลิกภาพส่วนตัว

เครื่องมือของไมเออร์ บริกส์ (Myers Briggs Type Instrument-MBTI) และ โฮแกน-แชมเปญ (Hogan-Champagne Personal Style Inventory-1979) เครื่องมือทั้งสองแบบจะแบ่งบุคลิกภาพของคนออกเป็น 4 จุดด้วยกัน คือ พวกเก็บตัว-พวกเปิดตัว พวกใช้เหตุผล-พวกใช้สัญชาตญาณ พวกใช้ความคิด-พวกใช้ความรู้สึก พวกตัดสินใจ-พวกรับรู้ (ดูภาพที่ 2.2 ซึ่งอิงจาก Briggs (1985) รวมแล้วทำให้เกิดเป็นบุคลิกภาพ 16 แบบด้วยกัน



ภาพที่ 2.2 บุคลิกภาพ 16 รูปแบบ

Timeline Style



วิธีต่างๆ ในการจัดการความขัดแย้ง

1. การรับรู้ที่แตกต่าง
2. แลกเปลี่ยนความตั้งใจที่ดี
3. แก้ไขปัญหาสำคัญ โดยวิธีอิงผลประโยชน์

ขบวนการอิงผลประโยชน์ที่เราใช้นั้น มีอยู่ 7 ขั้นตอนด้วยกันดังต่อไปนี้

1. แนะนำกระบวนการและระบุประเด็น



2. แลกเปลี่ยนมุมมอง



3. สืบหาผลประโยชน์ที่ต้องการ



4. ระบุปัญหาที่มีร่วมกัน



5. ทางเลือกจากการระดมความคิด



6. ประเมินทางเลือก



7. บรรลุข้อตกลง



วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบอิงผลประโยชน์

ขั้นตอนที่ 1: แนะนำกระบวนการ และระบุประเด็นปัญหา

ขั้นตอนที่ 2: แลกเปลี่ยนมุมมอง

ขั้นตอนที่ 3 : สำรวจผลประโยชน์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 : ระบุปัญหาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5: ทางเลือกจากการระดมความคิด

ขั้นตอนที่ 6 : ประเมินทางเลือก

ขั้นตอนที่ 7 : บรรลุข้อตกลง



A rectangular chalkboard with a light-colored wooden frame is centered on a background of vertical wooden planks. The chalkboard has a black surface with white text. The text reads "Thank you" in a large, bold, sans-serif font, and below it, "Insert the title of your subtitle Here" in a smaller, regular sans-serif font.

Thank you

Insert the title of your subtitle Here