

การจัดการความขัดแย้ง

โดย Min Sen Concept (โลกและสังคม) 27 สิงหาคม 2566

การทำงานในองค์กร หรือแม้แต่ในครอบครัว ย่อมมีความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ แต่บางครั้งความขัดแย้งจุดรั้งความก้าวหน้าขององค์กร หรือทำลายความสัมพันธ์ในครอบครัว ทำให้หลายคนขาดใจไม่กล้าเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งควรหาวิธีแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และควรที่จะอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ยุติธรรม และยอมรับด้วยเหตุและผลของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่สำคัญในการดำรงตนในสังคม

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ความเห็น การรับรู้ ค่านิยมทัศนคติ เป้าหมายและประสบการณ์ รวมถึงผลประโยชน์และทรัพยากร ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ ก่อให้เกิดพฤติกรรมการกีดกัน และต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง แนวคิดของ interactionist หรือนักปฏิสัมพันธ์ ยอมรับความขัดแย้ง และกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น แต่ Max Weber และ Frederick Taylor มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีประโยชน์ ทำให้การปฏิบัติงานมีผลลัพธ์ต่ำ เจือจาง ไม่สร้างสรรค์ และพยายามออกกระเบียบเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้ความขัดแย้งมาจากหลายสาเหตุ ได้แก่ แย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแข่งขันความดีความชอบ การแข่งขันอำนาจ ความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ อาจเกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาด และการรับรู้ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

การพิจารณาประเด็นของความขัดแย้ง โดยมากแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

- **Goal Conflict** เป็นความขัดแย้งในเป้าหมายที่ต่างกัน เช่น เป้าหมายการทำงานของฝ่ายขายกับฝ่ายผลิตที่ต่างกัน
- **Cognitive Conflict** เป็นความคิดเห็นหรือความเชื่อที่ต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อพรรคการเมือง
- **Affective Conflict** เป็นความรู้สึกทางอารมณ์ที่ต่างกัน เช่น รูปแบบการแต่งกายที่ชอบต่างกัน
- **Behavioral Conflict** เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกต่างกัน เช่น รูปแบบการทำงานแบบราชการ และรูปแบบการทำงานแบบองค์กรเอกชน

กระบวนการของความขัดแย้งของ Robbins มีเนื้อหาที่ครอบคลุมตั้งแต่สาเหตุของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง โดยแบ่งการศึกษาเป็น 5 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การก่อตัวต่อต้าน หรือ ความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ อาจมาจาก 1) การสื่อสารที่ผิดพลาด ผิดเพี้ยน 2) โครงสร้าง โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของกลุ่มเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง 3) ตัวแปรบุคคล จากทัศนคติและความคิดตลอดจนคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพล้วนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้ง เป็นการรับรู้ความขัดแย้ง และรู้สึกถึงความขัดแย้ง

ระยะที่ 3 ตั้งใจแสดงออกกับการเผชิญความขัดแย้ง โดยมีรูปแบบการจัดการ 5 รูปแบบ คือ แข่งขัน ประนีประนอม ร่วมมือ ยินยอม หลีกเลียง

ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก จากการใช้วาจา การกระทำ การตอบโต้กลับด้วยวิธีต่าง ๆ ของคู่กรณี พฤติกรรมนี้จะแสดงตามความตั้งใจทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้หนึ่งเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและมีแรงกระตุ้นเชิงคุณภาพ แต่อาจขาดทักษะในการแก้ปัญหา พฤติกรรมจึงกลับผิดไปจากวิธีที่ตั้งใจเพื่อแก้ปัญหา ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

ระยะที่ 5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นทั้งผลการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น หรือ อาจจะลดลง

การจัดการความขัดแย้ง เป็นกระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อรักษาสมดุลขององค์กร หรือครอบครัว โดยต้อง เข้าใจและเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับความคิดเห็นระหว่างกัน มีทัศนคติที่ดีในการมองปัญหาเพื่อหาทางแก้ปัญหาให้ดีที่สุด และบทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากเพื่อจัดการปัญหา และมองการณ์ไกลในการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาอีก

ตามแนวคิดของ Robbins จาก Humanities and Social Science มองเทคนิคการจัดการความขัดแย้ง โดย

- 1) แก้ปัญหา โดยประชุมทั้งสองฝ่ายเพื่อหาวัตถุประสงค์ของปัญหา และถกวิธีแก้ปัญหา
- 2) ด้วยการยึดเป้าหมายเป็นหลัก ด้วยการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือทุกฝ่าย
- 3) เพิ่มทรัพยากร จากทรัพยากรจำกัด เมื่อทรัพยากรมากขึ้น โอกาสที่จะเข้าถึงเพิ่มขึ้นก็จะเกิด win-win situation
- 4) การหลีกเลี่ยง โดยการถอนตัว หรือยอมเก็บกดความขัดแย้ง
- 5) สร้างความราบรื่น ด้วยการลดความแตกต่าง เพิ่มผลประโยชน์ร่วมของทั้งสองฝ่าย และปรับสมดุล
- 6) ประนีประนอม ให้แต่ละฝ่ายยอมเสียบางส่วนของคนที่ต้องการได้
- 7) ใช้คำสั่ง โดยฝ่ายบริหารใช้กฎเข้าแก้ไข และแจ้งให้ทราบ
- 8) เปลี่ยนตัวแปรด้านบุคคล เช่น เปลี่ยนพฤติกรรม ผ่านการฝึกอบรมทักษะ เปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรมที่ขัดแย้ง รวมถึงการย้ายคน
- 9) เปลี่ยนตัวแปรทางด้านโครงสร้าง จัดรูปแบบงานใหม่ มีตำแหน่งเพื่อประสานงาน ฯ

ในแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งถ้ามองตาม 7 Habits of Highly Effective People โดย Stephen Covey ในอุปนิสัยที่ 5 คือ การเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจเรา จะทำให้เราทำงานได้ราบรื่น และเติบโตในความคิด ในการเปิดประตูเราไปสู่พื้นที่อื่น โดยไม่คิดว่าเราถูกต้อง และไม่คิดว่าเขาไม่เข้าใจ หรือเขาไม่รู้ การเปิดใจยอมรับความขัดแย้ง และมีทัศนคติที่ดีในการมองปัญหา เพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งให้พบ และจะรู้ว่าควรแก้ไขที่จุดใด ไม่ควรเพิกเฉย หรือ หนีต่อปัญหา เพราะมักจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง เวลาอาจช่วยลดความรุนแรงบางปัญหา แต่ไม่ควรเพิกเฉย โดยเริ่มจาก

- 1) สิ่งแรกที่จะทำ คือ การฟังโดยไม่มีการตัดสิน โดยทั่วไปผู้บริหารมักให้คำแนะนำ โดยยังไม่ได้เข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ เท่ากับเป็นการวินิจฉัยและรักษา โดยที่ไม่ได้ฟังคนเหล่านั้น บ่อยครั้งที่เราบอกว่าเราพร้อมฟัง แต่เราได้พูดและให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ไปก่อน ทำให้เขาเหล่านั้น โดยเฉพาะลูกน้องจะเงียบ และไม่พร้อมจะเล่าอะไรให้ฟัง คนทั่วไปต้องการให้คนอื่นเข้าใจเราก่อนเสมอ เรียบบนจุดของเรา และเรียกร้องให้เขาเข้าใจเรา จึงควรเปลี่ยนทำที่ด้วยการเข้าไปในพื้นที่ของเขาและรับฟัง ผู้บริหารมักจะเล่าเรื่องที่เราเคยเจอ และเสนอข้อแนะนำก่อนที่จะฟังอย่างเข้าใจ ซึ่งเป็นการฟังที่เรียกว่า empathic listening คือ การร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้พูด

2) การสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการสื่อสาร ลดความตึงเครียด เพื่อให้ได้สื่อสารที่ตรงไปตรงมา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ แสดงความเห็นในมุมมองของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหามากที่สุด คลายความอึดอัดใจลงได้ ผู้นำควรเปิดใจรับฟังโดยไม่มีอคติ ไม่ด่วนตัดสิน ฟังเพื่อรับข้อมูลและฟังทุกมิติ วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน เพื่อหาแนวทางแก้ไข

3) การสื่อสารเป็นสาระสำคัญ โดยมุ่งที่เป้าหมายหลักของการทำงานเป็นที่ตั้ง ไม่ควรมุ่งที่ตัวบุคคล การรู้ และเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม การสื่อสารมีทั้งที่เป็นจรรยาบรรณ คือเป็นคำพูด แต่อีกส่วนหนึ่งเป็นอวัจนภาษา ซึ่งเป็นเรื่องของ น้ำเสียง หน้าตา และจังหวะในการพูด จะสื่อสารในสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย สิ่งที่ต้องทำในการสื่อสารโดยไม่โอนเอียงไปฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง ให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่ากัน มีความยุติธรรมในการตัดสิน ทำให้ความสัมพันธ์กลับมาสานใหม่ได้อีก

4) การเปิดโอกาสให้มีการฟังกันและกัน โดยที่ระหว่างการฟัง ควรมีการขยับเขยื้อม เพื่อให้บรรยากาศในการฟังดีขึ้น เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ลดอคติที่มีต่อกัน เมื่อแต่ละคนเข้าใจความคิดเห็นของอีกฝ่ายแล้ว ให้นำเอาความคิดเห็นทุกข้อเสนอ มาพิจารณาไตร่ตรอง เพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ไข

5) หาข้อตกลงร่วมกัน เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม บ่อยครั้งความขัดแย้งจบลง แต่มีปัญหาลึก ๆ น้อย ๆ ซุกซ่อน อยู่ ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้ว ควรตั้งข้อตกลงขึ้นมาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมอีกในอนาคต หากเกิดปัญหาอีกจะต้อง ทำอย่างไร และนำบทเรียนจากความขัดแย้งมาใช้เป็น โมเดลในการแก้ปัญหา โดยยอมรับข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้ทุกอย่าง เดินหน้าต่อไปได้ ผู้นำควรหมั่นคุยกับสมาชิกเพื่อรับฟังความคิดเห็น

สำหรับการจัดการความขัดแย้ง คือ การยอมรับความขัดแย้งจะต้องมีเป็นปกติในองค์กรและครอบครัว แต่ยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงการหาทางออกที่สร้างสรรค์จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่เป็นประโยชน์ โดยจะเริ่มจากการฟัง และพยายามเข้าใจคู่กรณี ก่อน ที่จะให้เขาเข้าใจเรา ที่สำคัญ คือ ไม่ตั้งใจเปลี่ยนแปลงความคิดของใคร แต่ขอเพียงเข้าใจเขาก่อนว่าทำไมคิดเช่นนั้น โดย ยังไม่ต้องบอกความคิดเห็นของตนเองก่อน

ติดตามเรื่องราวอื่น ๆ เพิ่มเติมได้จาก www.minsenconcept.com