

เทคนิค การแก้ไข ความขัดแย้ง



Dispute Solution Techniques

ดร.ชาญชัย อัจฉินสมาจาร, เทคนิคการแก้ไขความขัดแย้ง, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : Sat Four, 2547.

ไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าคุณจะเป็นตำแหน่งอะไร ถ้าคุณอยู่ในโลกธุรกิจ คุณจะต้องประสบกับความขัดแย้งตลอดเวลา อย่าให้ความขัดแย้งทำให้กิจการของคุณต้องล่มสลาย จงวางแผนเมื่อมันเกิดขึ้น และแก้ไขให้รวดเร็ว คุณไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ในสถานที่ทำงาน แต่คุณทำให้ความเสียหายที่เกิดขึ้นลดน้อยลง และสามารถจัดการได้ในที่สุด

เข้าใจความขัดแย้ง

ระบุอาณาเขตของปัญหาความขัดแย้งและตั้งชื่อของความขัดแย้งนั้น เพราะมันหมายถึงโอกาสที่เราจะสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้ตามอาณาเขตที่เรากำหนด โดยลืมนึกถึงความเชื่อผิดๆ ที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งมันทำให้เราขาดความเข้าใจและมีอคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยความเชื่อผิดๆ มี 5 ประการ ดังนี้

- 1 การมีความขัดแย้งคือสัญญาณของการบริหารที่แย่ ไม่ควรหลีกเลี่ยงที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและมีความสุขกับการหายไปของความขัดแย้ง เพราะหากเราไม่แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง อาจจะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอื่นตามมา
- 2 ความขัดแย้งต่อสัญญาณของความวิตกกังวลที่ต่ำต่อองค์กร ความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึงความวิตกกังวล แต่ความขัดแย้งสามารถบ่งบอกถึงค่านิยมของงานที่ทำ เช่น ความขัดแย้งของฝ่ายขายและฝ่ายบริการเกี่ยวกับการเพิ่มการให้บริการเป็น 24 ชั่วโมง เกิดขึ้นเพราะต้องการให้บริษัทเป็นที่สนใจของลูกค้ามากขึ้น
- 3 ความโกรธเป็นลบและการทำลาย ความโกรธไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งไม่ดี ถ้าระบายความโกรธได้อย่างเหมาะสมก็สามารถช่วยแก้ไขปัญหความขัดแย้งได้
- 4 ความขัดแย้งถ้าปล่อยทิ้งไว้จะแก้ปัญหิตัวมันเอง ความขัดแย้งบางเรื่องต้องได้รับการแก้ปัญหาเพราะหากปล่อยไว้โดยไม่มีการตรวจสอบ จะทำให้ความขัดแย้งขยายตัวออกไปได้
- 5 ความขัดแย้งต้องถูกขจัด ความขัดแย้งบางอย่างจัดการให้ดีที่สุดโดยใช้ความอดทน เพราะการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วอาจจะไปจำกัดความสำเร็จได้

คุณลักษณะของความขัดแย้ง

- 1 ขณะที่มีความขัดแย้งขยายตัว ความหวงใจในตัวตนเพิ่มขึ้น
- 2 ความต้องการชนะเพิ่มขึ้นพร้อมกับผลประโยชน์ของตัวเองเพิ่มขึ้น
- 3 คนนี้อาจเป็นอันตรายต่อคนอื่นขณะที่ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น
- 4 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มีผลในระดับต่ำมักไม่มีประสิทธิผล บางครั้งกลับกลายเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายในระดับสูงของความขัดแย้ง
- 5 ความขัดแย้งอาจข้ามขั้น
- 6 คนอาจอยู่ในระดับที่แตกต่างกันในระหว่างความขัดแย้งในแต่ละระดับ องค์การทั้งหมดของความขัดแย้งสามารถระบุได้

ขั้นตอนของความขัดแย้งและการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่หนึ่ง

ความขัดแย้งและอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน สามารถใช้กลยุทธ์จัดการในขั้นที่หนึ่งเป็นความขัดแย้งขั้นกำลังคืบหน้า โดยทั่วไปต้องการการกระทำเล็กน้อย

กลยุทธ์การจัดการขั้นที่หนึ่ง

- 1 การหลีกเลี่ยง การปล่อยให้สิ่งต่างๆผ่านไปแทนที่จะจัดการกับมัน เพราะมันเป็นเรื่องไม่สำคัญ การใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณาว่าการเจียบอาจเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่าการพูด
- 2 การผูกมัดโดยสัญญา เป็นรูปแบบที่มีความเข้มข้นมากกว่าการหลีกเลี่ยงเล็กน้อย คือการที่บุคคลยอมที่จะผูกมัดโดยสัญญากับบุคคลอื่น ตัวอย่างเช่น สุจิตร์ ได้รับเลือกในตำแหน่งที่เหนือกว่าสมศักดิ์ สมศักดิ์รู้สึกโกรธเคือง ทุกครั้งที่สุจิตร์เสนองานต่อทางกลุ่ม สมศักดิ์เสนอแนวคิดที่ดีกว่า แทนที่จะโต้เถียงสมศักดิ์ สุจิตร์จะต้องดำเนินการตามแนวคิดของสมศักดิ์เพราะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในขั้นที่หนึ่ง

- 1 ริเริ่มกระบวนการที่มีการตรวจสอบทั้งสองด้าน
- 2 ถามดูว่าปฏิกริยาเป็นสัดส่วนกับสถานการณ์หรือไม่แต่ละฝ่ายมีอาการหนักจากเหตุการณ์อื่นหรือไม่
- 3 ให้ระบุประเด็นข้อตกลงและดำเนินการจากประเด็นเหล่านั้นก่อน แล้วค่อยระบุประเด็นของความขัดแย้ง

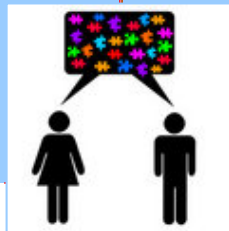
ขั้นตอนที่สอง

ความขัดแย้งในขั้นที่สอง เกิดจากการแข่งขัน เป็นตัวอย่างของเจตคติแบบ แพ้ ชนะ ความสูญเสียจะมากขึ้นเพราะคนผูกมัดกับปัญหา ประโยชน์ส่วนตัวกลายเป็นสิ่งสำคัญมากในขั้นตอนที่สอง ความขัดแย้งมากขึ้น กลยุทธ์ไม่อาจแก้ไขปัญหาได้ ในขั้นนี้ คนคือปัญหาการอภิปรายปัญหาและคำตอบมักไม่มี

แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในขั้นที่สอง

- 1 สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย จัดสิ่งแวดล้อมให้ทุกคนมีความรู้สึกมั่นคง
- 2 แข็งกับข้อมูล อ่อนกับคน เพิ่มเวลาให้มากขึ้นเพื่อให้ได้รายละเอียดทุกอย่าง ทำความกระจ่างกับคำกล่าวลวงๆ “เขา” คือใคร คำว่า “เสมอ” สมบูรณ์หรือไม่ให้ตามข้อมูลที่ขาดหายไป
- 3 เริ่มงานในขั้นต้นเป็นทีม มีส่วนร่วมในหน้าที่รับผิดชอบ
- 4 มองหาเขตกลาง แต่อย่าเสนอแนะการประนีประนอม เพราะการประนีประนอมหมายถึงการยอมแพ้
- 5 ให้เล่าเพื่อตั้งทั้งสองฝ่ายเข้าสู่เขตยอมรับ โดยปราศจากการบังคับ
- 6 จงจำไว้ว่า ใหนึ่งเป็นวงกลม

ขั้นที่สองของความขัดแย้ง ถ้าปล่อยทิ้งไว้โดยไม่ตรวจสอบจะขยายปัญหาที่ใหญ่ขึ้น และความขัดแย้งเริ่มขยายสู่ขั้นที่สาม



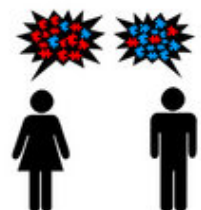
ขั้นตอนที่สาม

จุดมุ่งหมายเปลี่ยนจากต้องการชนะ เป็นต้องการทำร้าย การจูงใจอยู่ที่การกำจัดอีกฝ่ายหนึ่ง

ยุทธวิธีอย่างหนึ่งที่ควรพิจารณานำมาใช้ คือการริเริ่มของทีมแทรกแซง ซึ่งเป็นกลางต่อกลุ่มที่มีความขัดแย้ง บทบาทของทีมแทรกแซงจะอยู่ในรูปของการไกล่เกลี่ย หรือการชี้ขาด ทุกฝ่ายต้องยอมรับและทำตามการสรุปของทีมแทรกแซง

แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในขั้นที่สาม

- 1 รายละเอียดมีความสำคัญ การแทรกแซงจากทีมภายนอกจะต้องให้ความสนใจกับรายละเอียดทุกอย่าง
- 2 เวลาของบริษัทจะต้องใช้จนหมดเพื่อสัมภาษณ์ทุกคนที่มีส่วนร่วม
- 3 ตรวจจับและเหตุผลไม่มีประสิทธิภาพในการยับยั้งคนอื่นในขั้นนี้ เพราะทุกคนจะไม่ยับยั้งความรุนแรงในความขัดแย้ง
- 4 เข้ามาหาข้อชัดเจนและสำนึกในทิศทางเป็นสิ่งที่จำเป็น มอบหมายให้ทุกคนและชี้หน้าเหตุการณ์ใหม่ ส่งเสริมทักษะสำหรับทุกคน



หลักการ ๗ ประการ

สำหรับการรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกในระหว่างความขัดแย้ง

- 1 สนับสนุนผู้ชนะซึ่งเป็นพลังแห่งความสัมพันธ์ในทางบวก การลงคะแนนสร้างผู้แพ้ ซึ่งเป็นเทคนิคที่การตัดสินใจในรูปทางเลือกและเป็นความต้องการของแต่ละคน
- 2 ประกาศข้อตกลง เป็นการสร้างหลักฐานความสัมพันธ์ ข้อตกลงอาจเกี่ยวข้องกับประเด็น ปัญหาหรือการตัดสินใจ
- 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในหน้าที่รับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน
- 4 การฟังอย่างกระฉับกระเฉง สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำคือหยุดพูดบ้าง เพื่อฟังคนอื่นในหลายๆ ทาง
- 5 แยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น
- 6 แยกคนออกจากปัญหา จะทำให้จัดการกับปัญหาได้ดีขึ้น
- 7 แบ่งแยกแล้วปกครอง



สิ่งต้องห้าม ๕ ประการในระหว่างความขัดแย้ง

- 1 อย่าเข้าสู่การต่อสู้ในอำนาจ หรือการช่วงชิงอำนาจ ในขณะที่อำนาจเพิ่มขึ้น อำนาจหน้าที่ก็จะลดลง และถ้าอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น อำนาจก็จะลดลง อำนาจหน้าที่ของคุณจะเพิ่มขึ้นเมื่อคุณมอบอำนาจให้คนอื่นแทนที่จะเข้าสู่การช่วงชิงอำนาจ
- 2 อย่าลำเอียงต่อความขัดแย้ง
- 3 อย่าให้ความขัดแย้งก่อให้เกิดหวั่นของคุณ ระหว่างการทำสิ่งสำคัญและการได้รับมอบหมายสิ่งที่รีบด่วน ควรจัดการกับความรีบด่วน เพราะความรีบด่วนจะรบกวนการทำงานประจำวันของคุณ
- 4 อย่าถูกจับว่า “เป็นตัวเลวร้าย” ตัวเลวร้ายหมายถึงความขัดแย้งขั้นที่สองและสาม ซึ่งผู้ที่ถูกกักขังเข้าสู่ความขัดแย้งในระดับสูงจะสูญเสียความสามารถในการบอกความรุนแรงของปัญหา ความมองหาสิ่งเตือนเพื่อหลีกเลี่ยงความเลวร้ายดังกล่าว
- 5 อย่าถูกหลอกโดย “การฉายภาพ” คือการได้ยินคำกล่าวหาและคำวิจารณ์ที่มีต่อผู้อื่น อย่าให้คำเหล่านั้นส่งผลต่อความคิดของคุณ ในขณะที่คุณกำลังดำเนินการกับความขัดแย้ง

การพัฒนาแนวทางที่เชื่อถือได้ในการจัดการกับความขัดแย้ง

- 1 การบริหารความขัดแย้งต้องการการตัดสินใจที่ชัดเจน การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรอบคอบและสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้
- 2 การบริหารความขัดแย้งต้องการความอดทนและความหลากหลาย ความหลากหลายเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งภายในทุกบริษัท มุมมองที่มีประโยชน์มากที่สุด คือมุมมองที่แตกต่างจากของตัวเอง
- 3 การบริหารความขัดแย้งช่วยลดความก้าวร้าว ความก้าวร้าวจะขยายความขัดแย้งออกไป ควรตรวจสอบว่าความก้าวร้าว เช่น สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปฏิกิริยาทั่วไปในสถานการณ์เหล่านี้หรือไม่ และคนอื่นๆ มีปฏิกิริยาเดียวกันหรือไม่ เป็นต้น
- 4 การบริหารความขัดแย้งลดพฤติกรรมในทางรับ การบริหารแบบฝ่ายรับคือการสูญเสียความนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และถูกมองว่าเป็นคนอ่อนแอ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยเทคนิคการส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเองก็คือ ให้ดูว่าความขัดแย้งสัมพันธ์กับภาพรวมของหน่วยงานอย่างไร
- 5 สร้างบรรยากาศแบบเปิด เช่น เลือกใช้คำพูดอย่างระมัดระวังเพื่อส่งเสริมความเข้าใจแทนที่จะใช้ความก้าวร้าว แบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบ, ฟังพนักงานอย่างระมัดระวัง, ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม, ได้รับการนับถือจากทีม เป็นต้น
- 6 การบริหารความขัดแย้งต้องการพฤติกรรมจัดการน้อยลง การจัดการที่เน้นผลประโยชน์ของตัวเองเหนือคนอื่น จะนำไปสู่ปัญหาที่รุนแรง ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพราะความเชื่อถือน้อยลง ควรใช้การบริหารในเชิงบวก

รูปแบบความขัดแย้ง

- 1 การผสมผสาน รูปแบบนี้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ จุดแข็งคือการพัฒนาทางเลือก เน้นที่ตัวเองและคนอื่นในการสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากมุมมองที่หลากหลาย รูปแบบนี้สัมพันธ์กับการแก้ปัญหาและมีประสิทธิผลเมื่อปัญหามีความซับซ้อน
- 2 ความมีน้ำใจ รูปแบบนี้เน้นคุณค่าที่สูงในบุคคลอื่น แต่เน้นในตัวเองต่ำ ทำให้คนอื่นรู้สึกดีต่อปัญหา เป็นรูปแบบที่มีประโยชน์ถ้าผู้บริหารมีความไม่แน่ใจกับตำแหน่งหรือกลัวจะทำผิด ผู้บริหารยอมรับอำนาจของคนอื่น ชื่อเวลาเพื่อประเมินสถานการณ์และสำรวจทางเลือก
- 3 การครอบงำ เป็นรูปแบบที่ตรงกันข้ามกับความมีน้ำใจ เน้นที่ตัวเองมองข้ามความต้องการของคนอื่น มีประสิทธิผลเมื่อมีความจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หรือเป็นเรื่องที่ขาดความสำคัญ
- 4 การหลีกเลี่ยง เป็นรูปแบบการหลีกเลี่ยงปัญหา เมื่อปัญหาไม่มีความสำคัญ การยืดเวลาออกไปจะทำให้สิ่งต่างๆ ยุติไปเอง แต่จะก่อให้เกิดความคับข้องใจสำหรับคนอื่นๆ เพราะคำตอบพัฒนาได้ช้า ความขัดแย้งจะไปตามทางของมันเองเมื่อมีการใช้รูปแบบการหลีกเลี่ยง
- 5 การประนีประนอม เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นทางสายกลาง ต่างฝ่ายต่างยอมในบางสิ่งเพื่อให้บรรลุการแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สุดถ้าประเด็นมีความซับซ้อนหรือเมื่อมีความสมดุลของอำนาจเกิดขึ้น

การแทรกแซงอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง

การเจรจาต่อรองและไกล่เกลี่ยจะถูกนำมาใช้ในระหว่างความขัดแย้งในชั้นสูง โดยการตั้งทีมการแทรกแซง หรือทีมเจรจาต่อรองหรือไกล่เกลี่ย ซึ่งจะมาจากภายนอกกลุ่มที่มีความขัดแย้ง มาจากบุคคลที่เป็นกลาง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทั้งสองฝ่ายและทั้งสองฝ่ายมองว่ามีอำนาจและความสามารถในการเจรจาอย่างยุติธรรมในทุกประเด็น

สรุป เมื่อจะจัดการกับความขัดแย้งจงจำประเด็น ต่อไปนี้

- 1 จัดการกับความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและดีใจกับการหายไปของความขัดแย้ง
- 2 เพื่อการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องพร้อมที่จะตอบสนองกับความขัดแย้งเมื่อมันเกิดขึ้น
- 3 ต้องมีแผนเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง
- 4 การเปลี่ยนแปลงคือส่วนหนึ่งที่เป็นธรรมชาติ แต่ความเครียดที่เกิดจากผลการเปลี่ยนแปลงสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
- 5 เมื่อจัดการกับความขัดแย้ง ให้ใช้หนึ่งในวิธีการต่อไปนี้ คือ การผสมผสาน ความมีน้ำใจ การครอบงำ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม
- 6 เข้าใจการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดในระหว่างความขัดแย้ง จะทำให้จัดการกับความขัดแย้งได้ดีกว่า
- 7 เมื่อความขัดแย้งขยายตัว อาจไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ด้วยตัวของคุณเอง ให้ใช้ทีมแทรกแซงช่วยเป็นสื่อในการแก้ปัญหา

