

พฤติกรรมความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้นในองค์กร



บทความโดย : อารporn_ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

ไม่ว่าคุณจะทำอะไรก็ตามความขัดแย้งย่อมจะเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกเมื่อ และคงจะไม่มีใครหนีปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งความขัดแย้งเป็นรูปแบบของพฤติกรรมในลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็น คำพูด และการกระทำที่ไม่ตรงกันหรือสอดคล้องกันระหว่างคนสองคนหรือมากกว่า ทั้งนี้เบื้องหลังของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน หรือความต้องการแสดงอำนาจ เมื่ออำนาจถูกทรอนสิทธิ์ ก็จะเป็นเหตุจุดประกายให้คนเกิดความขัดแย้งขึ้น และเป็นที่น่าเสียดายว่า...ที่ได้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น...ที่นั่นย่อมมีปัญหาย่างแน่นอน ซึ่งปัญหาจะเกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกันไป ขอให้พิจารณาว่าคุณเคยประสบปัญหาดังต่อไปนี้หรือไม่

1. การไม่ให้ข้อมูลหรือความร่วมมือใดๆ หรือบางครั้งอาจเกิดการกักข้อมูล กว่าจะได้เอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ต้องใช้ระยะเวลานานมาก หรือไม่ได้เลย...คุณเคยไหมว่า คุณขอข้อมูลจากคนคนหนึ่งที่ได้ไม่ค่อยถูกชะตาของคุณ และกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการจากคนคนนั้นไปเข้าปสองหรือสามสัปดาห์
2. การกลั่นแกล้ง ใส่ร้าย การพูดจาเสียดสี ทำให้คนอื่นเข้าใจผิด หรือเกิดความคิดเชิงลบ (Negative Thinking) กับคน ๆ นั้น โดยไม่ว่าเค้าจะทำ พูด หรือคิดอะไร คุณคิดกับเค้าในทางลบ และนำไปพูดต่อในทางลบเช่นเดียวกัน
3. การแสวงหาพรรคพวก พยายามสร้างเครือข่ายเพื่อให้ตนเองมีอำนาจและสามารถต่อรองกับคนที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจได้ โดยจะเห็นได้จากการแบ่งเป็นก๊ก เป็นพวก และหากคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันเริ่มมีทัศนคติที่ไม่เป็นตามเสียงส่วนใหญ่แล้วล่ะก็...แน่นอนคน ๆ นั้นก็อาจถูกกลั่นแกล้ง เพราะเหตุว่าไม่ยอมคิดหรือทำอะไรคล้ายกัน
4. การสูญเสียคนดีมีฝีมือ ซึ่งปัญหาข้อนี้จะเป็นปัญหาที่สำคัญและองค์กรไม่ควรละเลย แต่กลับควรตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องของการสูญเสียคนดีที่มีความรู้ ความสามารถ แต่กลับถูกกลั่นแกล้ง ใส่ร้าย โดยไม่สามารถทนต่อแรงอิทธิพลของการแบ่งก๊ก แบ่งเหล่าได้

มาถึงตรงนี้ ดิฉันอยากชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และควรหลีกเลี่ยงอย่างมาก พยายามอย่าให้เจ้าตัวความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของคุณ....การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งของคนที่ต้องการให้เกิดการทำงานเป็นทีม ความพยายามในการประนีประนอม ชักจูงและจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจเป็นเพียงแคคน ๆ เดียว สองคน สามคน หรืออาจเป็นกลุ่มคนก็ยอมได้มีความเข้าใจ ทัศนคติที่ดี เห็นชอบในผลประโยชน์ร่วมกัน.... ทุกฝ่าย ทุกกลุ่มได้รับความยุติธรรมร่วมกัน ความพยายามให้เกิดสถานการณ์ในรูปแบบของ "การประสานประโยชน์ร่วมกัน" หรือ Win - Win Situation

มีหลายต่อหลายองค์กรได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ถึงขนาดใช้เป็นปัจจัยประเมินผลการทำงานปัจจัยหนึ่งในการวัดความสามารถ (Competency) ด้านการบริหารหรือจัดการงาน (Managerial Competency) ของพนักงานทั้งในระดับบริหาร (Executive Level) และระดับปฏิบัติการ (Non-Executive Level) ซึ่งดัชนีขอสรุปการบริหารความขัดแย้งที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถด้านการบริหารหรือการจัดการงาน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1 (ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดอย่างมาก)	<ul style="list-style-type: none"> ไม่สนใจที่จะเข้าไปพูดคุยหรือไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นของคนในกลุ่มหรือทีมงาน ยืนยันความคิดเห็นของตนเองโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่สามารถตัดสินปัญหาหรือความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่พยายามอธิบาย หรือชี้แจงเหตุผลใด ๆ เมื่ออีกฝ่ายมีทัศนคติที่ไม่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง
2 (ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> หาโอกาสที่จะเข้าไปชี้แจงและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตนเอง แต่ไม่พยายามที่จะเข้าไปชี้แจงอีกครึ่งหรือหลาย ๆ ครั้ง หากอีกฝ่ายยังยืนยันความคิดเห็นของตน รับฟังสาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของคนในกลุ่มหรือทีมงาน ตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลมากกว่าอารมณ์และความรู้สึก
3 (ตามมาตรฐานที่กำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> พยายามหาโอกาสมากกว่าหนึ่งครั้งในการชี้แจงและไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตนเอง รับฟัง และให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของคนในกลุ่มหรือทีมงาน พยายามสอบถามและค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้น ตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูลต่าง ๆ มากกว่าอารมณ์และความรู้สึก
4 (สูง/เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> ชี้แจง อธิบายและยกตัวอย่างเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของคนในกลุ่มหรือทีมงาน นำเสนอแนวทางเลือกหลาย ๆ ทางในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของคนในกลุ่มหรือทีมงาน พยายามหาคำพูดเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา หรือทำให้สถานการณ์ที่กำลังตั้งเครียดดีขึ้น
5 (สูง/เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดอย่างมาก)	<ul style="list-style-type: none"> ชี้แจง อธิบายและยกตัวอย่างเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของคนที่อยู่นอกกลุ่มหรือทีมงาน นำเสนอและพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นตัวอย่างที่ดีของหน่วยงานและ/หรือองค์กรในการบริหารความขัดแย้ง

จากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แบ่งเป็น 5 ระดับที่กล่าวถึง จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่ากับตนเองหรือกับบุคคลอื่นนั้นจะอยู่ที่ตัวคุณเอง การบริหารและควบคุมอารมณ์ของตนเอง หรือที่เรียกกันว่า EQ : Emotional Quotient ซึ่งเป็นการปล่อยวาง ไม่นำปัญหาต่าง ๆ มาคิด การให้อภัย และไม่พยายามนินทาว่าร้ายผู้อื่น พยายามเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอย่างจริงจัง และโดยเฉพาะการมองโลกในแง่ดี มองทางบวก (Positive Thinking) ใช้เสมอ เพียงเท่านี้คุณก็จะเป็นผู้หนึ่งที่สามารถบริหารและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้คุณทำงานอย่างมีความสุข

***** ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ แต่คุณก็เป็นผู้หนึ่งในการบริหารความขัดแย้งได้ทุกเมื่อเช่นกัน******