

## การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์



บทความโดย : ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์

วิทยากร นักเขียน และที่ปรึกษา

อีเมล : tpongvarin@yahoo.com, www.bt-training.com

เมื่อสัปดาห์ก่อนเพื่อนของผมโทรมาปรับทุกข์ว่า “ถ้าหลังจากได้รับโบนัสแล้วจะรีบยื่นใบลาออกทันที” ซึ่งเขาเคยบ่นให้ผมฟังหลายครั้งว่ามีปัญหาขัดแย้งกับหัวหน้า

ผมได้พูดให้กำลังใจ และบอกให้เพื่อนคนนี้ไปคิดใหม่อีกสิบครั้ง เพราะการลาออกไม่ใช่เรื่องล้อเล่น ไหนจะต้องหางานใหม่ ปรับตัวกับเพื่อร่วมงาน และสภาพแวดล้อมใหม่ๆอีก แล้วถ้าเจอหัวหน้าแย่กว่านี้ล่ะจะไม่มีปัญหาอยู่อีกหรือ การที่ตัดสินใจลาออกเพื่อยุติการแก้ไขปัญหานั้น คงไม่น่าจะดีเท่าไร เพราะทุกที่ก็มีปัญหาความขัดแย้งด้วยกันทั้งนั้นจริงไหมครับ?

หลังจากที่ได้ให้คำปรึกษากับเพื่อนอยู่นาน ผมก็นึกได้ว่าน่าจะหาทางออกที่ดีกว่านี้ โดยประยุกต์หลักวิชาองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) ติดตามได้เลยครับ

**ความขัดแย้ง (Conflict)** หมายถึง พฤติกรรมอันเป็นปรักหัก หรือการไม่ลงรอยกันของคนในองค์กร ซึ่งที่มาของความขัดแย้ง ก็มีอยู่มากมาย เช่น การขัดผลประโยชน์ การไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการ อคติ การเข้าใจผิด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง การคิดไปเอง การใส่ร้าย โฉ้ย!! อีกมากมายครับ ซึ่งจริงๆ แล้วความขัดแย้งนั้นก็มิใช่ประโยชน์เหมือนกันนะครับ ไม่ใช่มีแต่โทษอย่างเดียว โดย Jones ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร เป็นกราฟรูประฆังคว่ำ ซึ่งสรุปสั้นๆได้ว่า เริ่มต้นเมื่อความขัดแย้งค่อยๆสูงขึ้น ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะค่อยๆสูงขึ้น เพราะคนจะแข่งขันกันทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่พอถึงจุดสูงสุดที่ความขัดแย้งนั้นมากเกินไปคนที่คนในองค์กรจะรับได้แล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะเกิดตรงกันข้ามทันที นั่นคือ ยิ่งความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะยิ่งลดลงๆ และลดลงอย่างรวดเร็ว สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ผมขอประยุกต์ใช้จากหลักการของนักวิชาการหลายๆท่านเลย ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 แนวทาง ดังต่อไปนี้

**วิธีที่ 1 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding)** ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กน้อยๆ ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอมๆ ไปเถอะเรื่องจะได้จบๆไป ขอกันกินมากกว่านี้อีก ข้อดีคือ ผีคุณให้เป็นคนใจกว้างเหมือนแม่น้ำ (แต่ก็อย่ากว้างจนเกินไปนะครับ)

**วิธีที่ 2 การประนีประนอม (Compromise)** ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดย หายใจเข้า หายใจออก ให้ครบบรรยากาศให้สถานการณ์เย็นก่อน แล้วค่อยมาเจรจา (ถ้าร้อน เจอ ร้อน ก็ระเบิดแน่) ด้วยเหตุและผล ด้วยข้อมูล จริง ไม่เอาอารมณ์ความรู้สึก มาเกี่ยว ข้อดีคือ ท่านจะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้าง และใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง (แต่อย่าแข็งจนไม่ทำอะไรเลยนะครับ)

**วิธีที่ 3 การแข่งขัน (Competitive)** ใช้เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน แล้วไม่ทำอะไรเลย หรือภาษาบ้านๆ เราเรียกว่า “อีน” มั่ว แต่คู่แข่งกัน ซึ่งอาจเกิดการการเกี่ยงกันทำงาน หรือความขี้เกียจ แก้ไขโดยจัดให้มีการแข่งขันกัน โดยให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงานนั้น จะได้ไม่ว่างแล้วระหว่างที่แข่งขันกันทำงานเราก็คอยประสานให้เกิดความสามัคคีซะ แค่นี้ก็จบครับ งานเดิน คนก็เดิน วิธีการนี้สอนให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างไม่ลดละเพราะต้องการจะเอาชนะครับ

**วิธีที่ 4 การยอมจำนน (Accommodation)** ใช้กับฝ่ายที่ผิด หรือฝ่ายที่แพ้ ได้เปิดใจ ยอมรับ แล้วกล่าวคำว่า “ขอโทษ” แล้วยอมรับความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติของผู้ชนะ เราแพ้อะไรก็ยอมรับ แต่ถ้าชนะก็อย่าไปซ้ำเติม หรือหัวเราะเยาะเขาเป็นอันขาด ควรให้กำลังใจ และอย่าไปถือสา หากความ สำหรับวิธีการนี้จะช่วยฝึกฝนให้เราเป็นคนมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

**วิธีที่ 5 ร่วมมือ (Collaboration)** ใช้เมื่อต้องการหาทางออกหรือหว่านล้อมกันไม่รู้จะขัดแย้งกันไปทำไม เพราะถึงอย่างไร เราก็ต้องทำงานด้วยกันอยู่ดี เสียเวลาเปล่า มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหาดีกว่า จริงไหมครับ?

**การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต้องใช้เวลา จะมาปุ๊ป บ๊าย วันเดียวเสร็จ คงยาก** เหมือนกับคำกล่าวที่ว่า กรุงโรมไม่สามารถสร้างให้เสร็จภายในวันเดียว และเรื่องเล่าของ จอห์น เอฟ. เคนเนดี (John F. Kennedy) ประธานาธิบดีคนที่ 35 ของสหรัฐฯ ที่ว่า ครั้งหนึ่งจอมพลท่านหนึ่งกล่าวกับคนทำสวนของเขาว่า “จงช่วยปลูกต้นไม้ให้ต้นหนึ่ง” คนสวนคนนั้นแย้งกลับว่า “ต้นไม้ต้นนั้นโตช้า และกว่าจะโตก็ต้องใช้เวลาถึงหนึ่งร้อยปี” ท่านจอมพลได้ยั้งดั่งนั้นจึงตอบกลับไปว่า “ถ้ารู้อย่างนี้แล้วก็อย่ามัวเสียเวลาอยู่เลย จงรีบไปปลูกเสียตอนนี้เถิด”

รู้แบบนี้แล้วอย่าเสียเวลาเลยครับ รีบมาช่วยกันบริหารความขัดแย้งกันอย่างสร้างสรรค์กันดีกว่าเพราะถ้าหน่วยงานเรามีความสามัคคี คนก็มีความสุข หน่วยงานก็เจริญก้าวหน้า ตรงข้ามถ้ามีแต่ความขัดแย้ง เราก็ทำงานอย่างไม่มีความสุข อยู่ทน ทนอยู่ ใครทนไม่ไหวก่อน ก็ออกไปก่อน บริษัทก็แย่ เสียบุคลากรดีๆ ไปอีก จริงไหมครับ?

**สุดท้ายขอฝาก คม คัด สะกิดใจ ว่า “จุดเริ่มต้นของการลดปัญหาความขัดแย้ง มีอยู่ง่ายๆ แค่สองคำ คือ ขอโทษ และ ขอขอบคุณ นั่นเองครับ”**