

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงและการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร

นางสาวกนกวรรณ เชื้อพันธ์ุ นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ กองเทคโนโลยีชีวภาพทางดิน

ที่มา: บทเรียนในหลักสูตร นักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับสูง รุ่นที่ 88 วันที่ 20 สิงหาคม 2567

โดย น.สพ.ปรีดา ตันติเวสส อบรมด้วยระบบการเรียนออนไลน์ในบทเรียนกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ (PDPA for Government Officer)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มคน มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้มนุษย์จำเป็นต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่มความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเกิดได้ในทุกสังคม แต่ความขัดแย้งมีความสำคัญทั้งสองด้าน มีทั้งด้านดี และด้านไม่ดี เมื่อมองในด้านการบริหารองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนในองค์กรเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน และดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และถึงจุดมุ่งหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ การที่มนุษย์อยู่รวมกันในองค์กรนั้น นำมาซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลในลักษณะที่หลากหลาย เกิดการแข่งขันแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรืออำนาจต่าง ๆ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้เสมอและตลอดเวลา ความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนวิธีการทำงานที่องค์กรอาจมองข้าม ความขัดแย้งทำให้หาแนวทางหรือวิถีทางใหม่ในการใช้ทรัพยากร และบางครั้งก็ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรได้ เราจึงควรเรียนรู้การบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร

1. ความขัดแย้ง

หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ตรงกันข้ามกัน หรือการเป็นปรปักษ์ต่อกัน อันเกิดจากความคิด ความรู้สึกการกระทำ เนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ เป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากร และอื่น ๆ เป็นต้น ส่งผลให้พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้น

ผลกระทบจากความขัดแย้ง นำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงานส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน เกิดความแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก ต่างมุ่งเอาชนะจนไม่สนผลกระทบที่มีในองค์กร ประโยชน์ของการบริหารความขัดแย้ง จะไม่เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดความรักความผูกพัน แข่งขันการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การแก้ปัญหา

1.1 คุณสมบัติของนักบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทั้งสองฝ่ายให้การยอมรับ
2. มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ใจกว้าง
3. มีความประนีประนอม มีความคิดในเชิงบวก มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 สาเหตุหลักของการขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจาก ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ข้อมูลที่ได้รับ ค่านิยม และโครงสร้างการทำงานของแต่ละองค์กร

2. โครงสร้างองค์กรประเภทต่าง ๆ เนื่องจากองค์กรเป็นที่รวมของคน ซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีฝ่ายบริหารสูงสุดพิจารณากำหนดทิศทางขององค์กร ด้วยการระบุเป็นวัตถุประสงค์จัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร ต้องมีแผนและระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและการวางระบบที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร โครงสร้างองค์กรจึงเป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างจึงบ่งบอกถึงรูปแบบซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิองค์กรและหน้าที่ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์กร จุดมุ่งหมายของการมีโครงสร้างองค์กรก็เพื่อให้การสั่งการและการประสานงานต่อการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. พฤติกรรมที่แสดงออก ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมมุ่งการเอาชนะ และพฤติกรรมให้ความร่วมมือ รายละเอียด

3.1 การเอาชนะ เป็นการใช้อำนาจเอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ

ข้อดี รวดเร็ว ทันใจ

ข้อเสีย ปัญหายังคงอยู่

3.2 การหลีกเลี่ยง คือ การหนีปัญหา ไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือ ไม่สนใจความต้องการของตนเองหรือของผู้อื่น

ข้อดี ทำได้ง่าย

ข้อเสีย ไม่ได้แก้ปัญหาอะไรเลย

3.3 การประนีประนอม เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันคนละครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนเองบางส่วน

ข้อดี ต่างฝ่ายต่างได้เท่าที่ตกลงยอมรับกัน

ข้อเสีย ไม่ได้ตั้งความต้องการของทั้งสองฝ่าย

3.4 ความร่วมมือ การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้าด้วยการหันหน้าเข้าหากัน แสวงหาประโยชน์ร่วมกัน

ข้อดี เป็นการยุติข้อขัดแย้งด้วยผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ข้อเสีย เป็นเรื่องยากที่จะหาจุดร่วมเดียวกันและจัดสรรให้ลงตัว

3.5 การยอมให้ คือ การเอาใจผู้อื่นให้เขาทำตามใจชอบโดยเสียสละความต้องการของตนเอง

ข้อดี ลดความบาดหมาง

ข้อเสีย การทำใจยอมรับที่จะเป็นผู้เสียสละ

4. เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งในสามก๊ก

ขอโทษให้เร็ว อดทน เปิดการเจรจาทุกฝ่าย การเจรจาลับ วัตถุประสงค์ผลงาน สร้างสถานการณ์ให้มี เหตุการณ์ร่วมกัน ต่างคนต่างอยู่

5. อุปนิสัยลดความขัดแย้ง

รู้จักให้เกียรติ ให้อภัย ฟังให้มาก รู้จักเข้าใจคนอื่น ไตร่ตรองให้รอบคอบ อย่าริบตัดสินคนอื่น และรู้จัก ผ่อนหนักผ่อนเบา

6. กลยุทธ์การแก้ไขความขัดแย้งในที่ทำงาน มี 6 ประการ ดังนี้

- 6.1 อ้าแขนรับปัญหา เจรจาด้วยเหตุผล
- 6.2 หันหน้าคุยกัน เลี่ยงคำพูดรุนแรง
- 6.3 รับฟังอย่างตั้งใจ เพื่อป้องกันการตีความหมายผิด
- 6.4 หาข้อตกลงร่วมกัน โดยยึดงานเป็นที่ตั้ง
- 6.5 หาคนกลางเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหา
- 6.6 รู้จักขอโทษให้เป็น และให้อภัย