

สรุปบทเรียนการพัฒนาความรู้

หลักสูตร นักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับสูง (นบส.) รุ่นที่ 91

รายวิชา ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงและการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
(High Performance Leadership and Conflict Management)

ชื่อ-สกุล นางสาวอรอนงค์ โฉมศิริ

ตำแหน่ง นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ

สังกัด กลุ่มวิจัยสิ่งแวดล้อมดิน สำนักวิทยาศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ดิน

วันที่อบรม 5 สิงหาคม 2568

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง และกลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

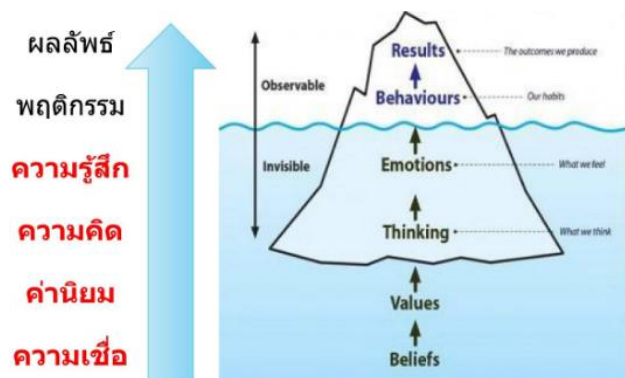
สรุปบทเรียน

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความต้องการ เป้าหมาย หรือผลประโยชน์ และความต่างนั้นถูกแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมหรือการสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความตึงเครียด ความไม่เข้าใจ หรือการโต้แย้ง ซึ่ง**ผลกระทบจากความขัดแย้ง**จะนำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน เกิดความแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งพวก และต่างเอาชนะจนไม่สนใจผลกระทบที่มีต่อองค์กร

ประโยชน์ของการบริหารความขัดแย้ง ทำให้ไม่เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก เกิดความรักและผูกพัน แข่งขันกันทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การแก้ปัญหา ซึ่ง**นักบริหารความขัดแย้ง**ควรมีคุณสมบัติทั้งสองฝ่ายให้การยอมรับ มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ใจกว้าง ประนีประนอม และตั้งใจแก้ปัญหา

เหตุที่เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความขัดแย้งส่วนบุคคล เช่น ความไม่เข้าใจกัน ความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ผลประโยชน์ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีความต้องการหรือผลประโยชน์ที่ตรงกัน การสื่อสารข้อมูลที่ไม่ตรงกัน อาจเกิดจากการได้รับข้อมูลไม่เท่ากัน และค่านิยม เกิดจากความแตกต่างด้านความเชื่อ มุมมองทัศนคติ หรือจริยธรรม

ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ถูกสร้างขึ้นเพื่ออธิบายการแสดงออกของมนุษย์ที่มักจะมีเพียงส่วนเล็กน้อยที่มองเห็นได้ ซึ่งคล้ายกับภูเขาน้ำแข็งที่ส่วนใหญ่จะซ่อนอยู่ใต้น้ำ แบ่งเป็นสองส่วนหลัก คือส่วนที่มองเห็นได้และส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ดังนี้



● **สิ่งที่มองเห็นได้ (Observable)** ประมาณ ๑๐% เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกภายนอก เช่น ผลลัพธ์ พฤติกรรมหรือปฏิกิริยา

● **ส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำหรือสิ่งที่เห็นไม่ได้ (Invisible)** ประมาณ ๙๐% คือสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจิตใจ เช่น ความรู้สึก ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง หรือแรงจูงใจที่แท้จริง

โครงสร้างการทำงาน การแบ่งรูปแบบองค์การตามอิทธิพลของหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามหน้าที่และหัวหน้าตามสายบังคับบัญชาที่เป็นงานตามโครงการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. **Functional Structure** แบ่งตามหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานตรงต่อหัวหน้าแผนก
๒. **Weak Matrix** มีการแบ่งทรัพยากรร่วมกันระหว่างสายงานและโครงการ ผู้จัดการโครงการมีอำนาจน้อยกว่าหัวหน้าสายงาน
๓. **Balanced Matrix** อำนาจการตัดสินใจถูกแบ่งระหว่างผู้จัดการโครงการและหัวหน้าสายงานอย่างเท่าเทียม
๔. **Strong Matrix** ผู้จัดการโครงการมีอำนาจสูงกว่าหัวหน้าสายงาน และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
๕. **Projectized Structure** องค์การถูกแบ่งตามโครงการโดยตรง และสมาชิกทีมรายงานตรงต่อผู้จัดการโครงการ

สรุป ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความแตกต่างในหลายด้าน ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่แตกแยก และขาดความร่วมมือ แต่ในทางกลับกัน หากผู้นำสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดีโดยใช้ทักษะการสื่อสาร ความเข้าใจผู้อื่น และการสร้างจุดร่วม ก็จะสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

Emotional Intelligence (EI) ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ เข้าใจ และจัดการกับ อารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิต และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัดความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลออกมาเป็นระดับเรียกว่า **Emotional Quotient (EQ)** ซึ่งเป็นตัวกลั่นกรองอารมณ์ความรู้สึกให้เราแสดงออกพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม โดยผู้ที่มี EQ สูงมักจะมีทักษะสำคัญคือ **ความสามารถในการเอาใจใส่ (Empathy)** เป็นความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองที่เขาเป็น เข้าใจความคิดความรู้สึก ซึ่งต่างจาก**ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy)** ที่เกี่ยวกับความโศกเศร้าหรือความสงสารต่อคนอื่นที่กำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก

ทักษะทางอารมณ์ ที่ควรมีและสามารถฝึกฝนได้ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนา EQ ๕ ประการ ได้แก่

๑. **การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น** การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง และความสามารถในการเข้าใจและรู้สึกร่วมกับอารมณ์ของผู้อื่น
๒. **การเข้าใจและระบุสาเหตุของอารมณ์** ความสามารถในการวิเคราะห์และระบุสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้นทั้งของตนเองและผู้อื่น
๓. **การใช้คำพูดที่เหมาะสมเพื่ออธิบายอารมณ์** การสามารถสื่อสารอารมณ์ของตนเองออกมาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับสถานการณ์
๔. **การควบคุมอารมณ์ของตนเอง** ความสามารถในการจัดการและควบคุมอารมณ์ของตนเอง เพื่อให้ไม่ให้อารมณ์ครอบงำหรือแสดงออกอย่างไม่เหมาะสม
๕. **การแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคม** การแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และความสัมพันธ์

กฎแห่งความสำเร็จ เป็นสมการทางความคิดเชิงจิตวิทยาที่ใช้เพื่อเสริมสร้างทัศนคติของผู้นำหรือผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน สมการดังนี้

$$E \text{ (Event)} + R \text{ (Response)} = O \text{ (Outcome)}$$

เมื่อ E (Event) คือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจอยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา เช่น การถูกวิจารณ์หรือการเจออุปสรรค

R (Response) คือ การตอบสนองของเราต่อเหตุการณ์นั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เราสามารถควบคุมได้ เช่น การเลือกที่จะตอบสนองด้วยความโกรธหรือการเลือกที่จะตอบสนองด้วยความเข้าใจ

O (Outcome) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองของเราต่อเหตุการณ์นั้นๆ ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ที่เราต้องการหรือไม่ต้องการก็ได้

ซึ่งเราไม่สามารถควบคุม “เหตุการณ์ (E)” ได้เสมอไป แต่เราสามารถควบคุม “การตอบสนอง (R)” ได้ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนด “ผลลัพธ์ (O)”

ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

๑. ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง เป็นการใช้เท่าทันอารมณ์ รู้จุดอ่อน จุดแข็ง เรียนรู้พัฒนาต่อเนื่อง มั่นคงจากภายใน และมั่นใจตนเอง ซึ่งเป็นข้อที่สำคัญมากและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา EQ โดยต้องรู้จักตัวเองก่อนว่าเป็นคนอารมณ์แบบไหน ส่งผลกระทบอย่างไรต่อการแสดงออกหรือพฤติกรรม และส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ด้านไหนเป็นข้อดี และด้านไหนเป็นข้อที่ควรพัฒนา นอกจากนี้การเข้าใจตัวเองในด้านอื่นๆ ก็สำคัญ เช่น เข้าใจบุคลิกภาพของตนเองว่าเด่นด้านไหน เข้าใจความต้องการของตนเอง สิ่งที่เราให้คุณค่า เป็นต้น

๒. บริหารจัดการตนเอง เป็นการควบคุมอารมณ์ตนเอง ปรับตัวเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมาย มุ่งมั่น และจงใจตนเองให้รับผิดชอบ โดยสามารถควบคุมและจัดการกับอารมณ์ของตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ดีจะมีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

๓. เอาใจใส่และเข้าใจผู้อื่น เป็นการเข้าใจ เห็นใจผู้อื่นจิตบริการ พร้อมสนับสนุน มองหาข้อดี และชื่นชมคนอื่นได้ โดยสามารถเข้าใจผู้อื่นทั้งด้านบุคลิก ความรู้สึกและความต้องการ แล้วแสดงความใส่ใจเป็นพิเศษ หากเขารู้สึกไม่ดี กังวล เศร้า เป็นต้น หากเราใส่ใจผู้อื่นโดยรับฟังมากกว่าแค่คำพูด สังเกตน้ำเสียง และภาษากาย จะช่วยให้เข้าใจผู้อื่นได้ดีขึ้น

๔. บริหารสัมพันธภาพ เป็นการสร้างสัมพันธ์ สื่อสาร โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ โดยการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีและผู้อื่นอยากที่จะทำงานด้วย ซึ่งทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เช่น การเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารด้วยวจนะภาษา (คำพูด) การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา (ภาษากายและน้ำเสียง) การให้เกียรติผู้อื่น เป็นต้น

สรุป ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้และจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยต้องมีการรู้จักตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และการบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในการสร้างทีมงานที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

สามารถนำความรู้เพื่อไปเสริมสร้างทักษะผู้นำด้วยการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารความสัมพันธ์ในทีมได้

ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

สามารถนำความรู้เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรและการจัดการเพื่อรับมือสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความหลากหลายและรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยใช้หลักจิตวิทยา มนุษย์สัมพันธ์ศาสตร์ และประยุกต์ใช้ศิลปะในการที่จะทำให้คนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันได้