



การแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

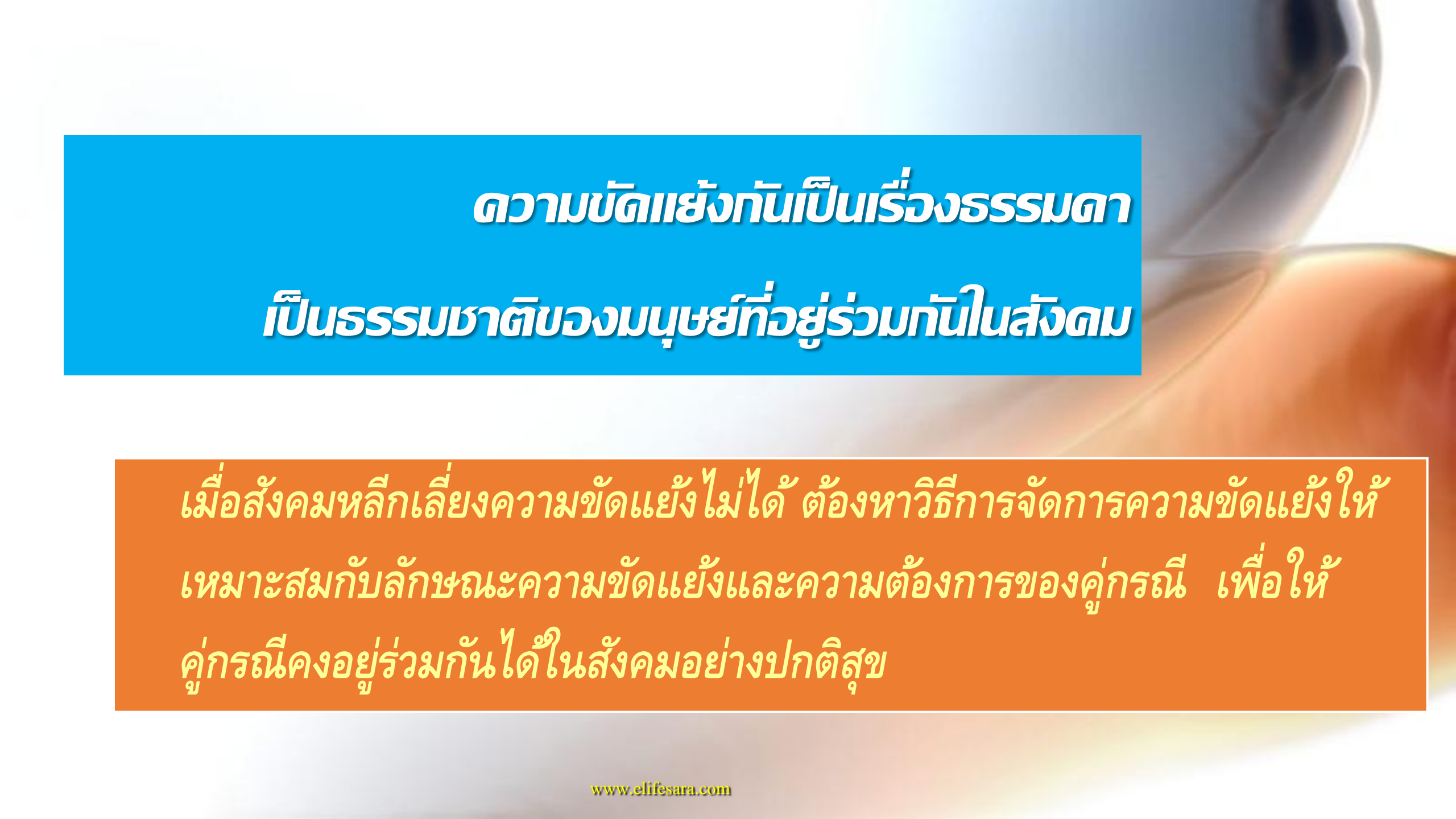
โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ

ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า

www.elifesara.com

ekkachais41@gmail.com



ความขัดแย้งกันเป็นเรื่องธรรมดา
เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม

เมื่อสังคมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ ต้องหาวิธีการจัดการความขัดแย้งให้
เหมาะสมกับลักษณะความขัดแย้งและความต้องการของคู่กรณี เพื่อให้
คู่กรณีคงอยู่ร่วมกันได้ในสังคมอย่างปกติสุข

สันติเกิดมาได้ถ้าไม่มีความยุติธรรม

- ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ อย่านำสันติไปเป็นเครื่องมือเพื่อปราบปรามผู้คนโดยอ้างว่าเพื่อความมั่นคงในชาติ
- สร้างวัฒนธรรมแห่งสันติ ด้วยให้ความยุติธรรม และสิทธิที่เท่าเทียม
- ขจัดความหลงผิดในตัวเอง มิใช่มุ่งกำจัดตัวบุคคล
- ยิ่งใช้อำนาจ ยิ่งเกิดความรุนแรงและการไม่ยอมรับ
- ไม่มีใครถูกหรือผิดโดยสมบูรณ์ ความขัดแย้งแก้ได้ด้วยความร่วมมือ
- “สันติภาพในโลกจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ก็เมื่อเราแต่ละคนสร้างสันติภาวะขึ้นได้ภายในใจของเราเองก่อน” (ทะเล ลามะ แห่งธิเบต)

1 ระดมสมอง: นึกถึงความขัดแย้ง (ธรรมชาติของความขัดแย้ง)

- เวลาพูดถึงความขัดแย้งท่านนึกถึงอะไรและรู้สึกอย่างไร เป็นสิ่งแรก



ธรรมชาติของความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้
- ผู้นำที่รู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรได้
- ความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการจูงใจให้คนริเริ่มแก้ไขปัญหาได้
- นักบริหารที่เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งย่อมได้เปรียบในการที่จะควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมต่อการบริหารองค์กร

ธรรมชาติของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

- **การขาดแคลนทรัพยากร** ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึงสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ และมองไม่เห็นไม่ได้ เช่น ทรัพยากร บุคคล เงิน วัสดุ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ และ สถานภาพที่ดำรงอยู่
- **ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรือ อำนาจ** ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือ กลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวกาย ใในงาน หรือ อำนาจหน้าที่ของบุคคลอื่น
- **ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ เกี่ยวกับ เป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน** ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย วิธีการ และสไตล์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป้าหมายและวิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

สาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน 3 ประการ

- 1. ความคิดเห็น** ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น
- 2. แนวทางปฏิบัติ** ผู้ที่มีความคิดเห็นเหมือนกัน ย่อมร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน การจะทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ ทุกคนจะหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการทำงาน อาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง
- 3. ผลประโยชน์** คือสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือมีความพอใจของแต่ละคนความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดเจนและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

กระบวนการความขัดแย้ง

ในความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งมีบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ สภาพแวดล้อม

- 1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง** เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจาก ความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น
- 2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้** เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
- 3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้** เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
- 4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด** เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
- 5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา** เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง
- 6. ผลจากการแก้ปัญหา** เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

ความขัดแย้งของบุคคล

เป็นความขัดแย้งภายใน ที่คนรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการ หลากๆอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน

เป็นลักษณะที่เราชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบากกว่าจะเลือกหรือไม่เลือก

อาจเป็นความขัดแย้งภายในของบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไรหรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน

ความขัดแย้งขององค์การ

- ความขัดแย้งขององค์การเป็นการต่อสู้ดิ้นรนที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์การเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบขององค์การที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องกันในการปฏิบัติงาน
- ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงานแต่จะแสดงออกมาให้เห็นได้เด่นชัดในลักษณะต่างๆ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน
- การเกิดความขัดแย้งมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นการเชื่อมโยงที่ต่อเนื่องกัน

ผลทางบวกของความขัดแย้ง



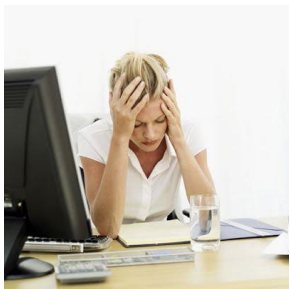
ลดความเฉื่อยชา กระตุ้นความสนใจ ความไม่แน่นอนเป็นการทดสอบความสามารถ บารมี และความ
แข็งแกร่ง ถ้าเป็นกลุ่มคนจะแสดงให้เห็นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความสมานฉันท์ การทำทนาย จนเกิดเป็นพลังของกลุ่ม
แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดใหม่ มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งจำเป็นขององค์กร ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจะทำให้

1. สมาชิกในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
4. องค์กรได้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น
5. องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
6. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ
7. ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน



ผลทางด้านลบของความขัดแย้ง

- ทำให้เกิดความสับสนไม่เป็นระเบียบและยุ่งเหยิงกับระบบงาน และสิ้นเปลืองทั้งความพยายามและทรัพยากรในการจัดการแก้ไข
- หากปล่อยให้ยืดยาวออกไปอาจเป็นอันตรายต่อหน่วยงานและทำให้เกิดความเบื่อหน่ายสำหรับคนที่ทำงาน
- นอกจากนั้นความขัดแย้งยังทำให้เกิดความเสื่อมโทรม ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้องอาจทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเครียด เหนื่อยหน่าย หหมดกำลังใจ ท้อแท้ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้ผลผลิตขององค์กร



การจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสียต่อองค์กร การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลาย

การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการวินิจฉัย ความขัดแย้งได้ถูกต้อง ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้ง ต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจ

ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งได้ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องประเมินตนเองก่อนว่าจะลงมือจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร

สาเหตุของความขัดแย้งมีด้วยกันหลากหลาย

- ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ ทั้งส่วนบุคคล ส่วนขององค์กร
- ความขัดแย้งในการยึดมั่นกับความคิดของตัวเองมากเกินไป
- ความขัดแย้งที่เกินจากการแยกไม่ออกระหว่างเรื่องส่วนตัวและเรื่องส่วนรวม
- ความขัดแย้งเรื่องไม่สามารถเข้าใจในวิธีคิด ระเบียบวิธีคิด และบุคลิกลักษณะนิสัยของแต่ละคนที่แตกต่างกัน
- ความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดสติ เวลาเกิดความผิดก็พยายามปกป้องตัวเองด้วยการแสดงออก สร้างความถูกต้อง ยกเหตุผลต่างๆ นานามาอ้างมากมายเพื่อให้ตัวเองถูก



คำสองคำที่ก่อให้เกิดประโยชน์ลดความขัดแย้ง



- คำว่า “ขอโทษ” ในสิ่งที่เกิดขึ้นแม้จะมีความผิดพลาดอันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกคน หากรู้ตัวแล้วก็จงกล่าวคำขอโทษให้ด้วยความจริงใจ การกล่าวคำขอโทษไม่ใช่เรื่องที่น่าละอาย แต่เป็นการแสดงความกล้าหาญที่น่ายกย่องอีกด้วย



- การ “ให้อภัย” เป็นการแสดงน้ำใจที่น่านับถือที่สุด เป็นการเปิดใจที่รู้จักการให้อภัยกับผู้อื่น เปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้แก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายที่เคยเกิดปัญหาจะได้กลับมาทำงานร่วมกันได้อย่างสบายใจและพร้อมเดินไปข้างหน้าด้วยกัน



เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1. อย่าตำหนิ ประจาน หรือบ่น
2. ยกย่องและเอาใจใส่ต่อผู้อื่น
4. ยิ้ม
5. จำชื่อผู้อื่นและเรียกให้ถูกต้อง ให้ความเป็นกันเอง
6. เป็นนักฟังที่ดี



7. หมั่นให้กำลังใจคนอื่น มิใช่ซ้ำเติม
8. อดกลั้นและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง
9. เคารพความคิดเห็น และพุดคุยเรื่องที่เขาสงวนใจ
10. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ
11. พุดเรื่องความผิดของเราก่อนที่จะตำหนิผู้อื่น



การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง
2. ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจและความชอบ
4. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ
5. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1. เรียนรู้นิสัยผู้บังคับบัญชา
2. ทำงานให้ดีที่สุด หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ
3. หาทางทำให้ความคิดของผู้บังคับบัญชามุ่งเกิดผล
4. ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะ
5. อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กน้อย
6. เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับโอกาสและเวลา
7. อย่านิินหาว่าร้ายผู้บังคับบัญชา สรรเสริญความดีในโอกาสอันควร
8. อย่าบ่นถึงความยากลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
9. อย่าโกรธผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา



“ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
อย่างเที่ยงธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ”



แต่งตั้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่ง
ตามความเหมาะสม โดยเที่ยงธรรม

ให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม
พิจารณาจากผลงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ

เลื่อนตำแหน่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม
พิจารณาจากผลงาน ไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีอคติ

การดำเนินการทางวินัย ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม เที่ยงธรรม
และปราศจากอคติ

อุปสรรคของนักบริหาร ๑๒ ประการ

- ต่อด้านการเปลี่ยนแปลง ติดยึดกับความคิดเก่า ๆ
- ปกป้องตัวเอง
- ไม่ยืดหยุ่น
- เก่งคนเดียว
- เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นหรือเอาใจใส่ในงาน
- ไม่ยอมเสี่ยง ชอบเรื่องง่าย ไม่ริเริ่มอะไรใหม่
- ทำงานไม่เป็นระบบ
- ไม่ควบคุมอารมณ์
- ชอบโยนกลอง
- ไม่ยอมเข้าใจคนอื่น



ทดสอบการเป็นปรปักษ์กับฟูิตับจิตบิขยช

- เมื่อเดินผ่านลูกน้องเราคิดแต่เรื่องงาน จนลืมทักทายหรือยิ้ม
- มีงานมากเสียจนไม่มีเวลาแม้แต่พูดจาทักทายกับลูกน้อง
- ปล่อยให้ลูกน้องคอยขณะที่ติดธุระหรือพูดโทรศัพท์โดยที่ไม่มีการขอโทษ
- ชอบเก็บเอกสาร แฟ้มงานต่างๆ ไว้บนโต๊ะทั้งๆ ที่ไม่มีความจำเป็นจะต้องใช้อีก
- เมื่อลูกน้องต้องการที่จะรู้ว่างานที่ทำถูกใจของท่านหรือไม่ท่านกลับเลื่อนเวลานัดพบเพื่อหารี้ออกไป
- พนักงานปฏิบัติงานดี ท่านไม่สนใจที่จะชมเชย แต่กลับชอบพูดถึงจุดบกพร่อง
- มีพนักงานบางคนที่ท่านไม่เคยกล่าวชมเชยความดีของเขาใช้หรือไม่
- มีการกล่าวตักเตือนลูกน้องต่อหน้าคนอื่น

- “การศึกษาสมัยใหม่ไม่ได้สอนให้เด็กรู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากเท่าที่ควร ระบบการศึกษาเน้นเรื่องวิชาการแต่ไม่เน้นความเข้าใจชีวิต เมื่อเรียนจบ เด็กก็ก้าวเข้าสู่โลกแห่งการทำงานทันที โดยไม่มีการเตรียมพร้อมเรื่องการทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกัน ผู้ใหญ่ในองค์กรก็ไม่มีความสามารถในการสร้างทีม จนเกิดปัญหาในที่สุด

วิธีอยู่ร่วมกับเจ้านายอย่างสันติ
ดร.วรภัทร์ ภูจาริกู



Secret

- “ผมคิดว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างเจ้านายและลูกน้องไม่มีใครผิดไม่มีใครถูก เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป ทั้งสองฝ่ายควรปรับตัวเข้าหากัน และในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนอาจต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนคนละเล็กคนละน้อยเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของทีม แล้วจะพบว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีมากกว่าการทำงานคนเดียวเสียอีก”

หลักสำคัญที่ควรจะยึดถือ

- แยกคนออกจากปัญหา
- เน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่งหน้าที่
- พยายามหาทางเลือกหลายๆทาง ก่อนตัดสินใจ
- ต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

การใช้อำนาจ

- การใช้อำนาจจัดการความขัดแย้ง จะนำไปสู่ความไม่พอใจและการไม่ร่วมมือ
- การใช้อำนาจระงับเหตุการณ์วุ่นวาย ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้ นั้นถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง
- ผู้บริหารแบบ “บ้ำอำนาจ” มักจะใช้วิธีแบบแพะ-ชนะ เพราะเชื่อว่า “เมื่อฉันมีอำนาจ ฉันต้องชนะ”
- ผู้บริหารแบบบ้ำอำนาจจะมีใน 2 สถานการณ์คือเมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ จะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจเป็นการข่มขู่ให้ยอมรับ เมื่อสถานการณ์ไม่แน่นอน จะแสดงอำนาจออกมาเพื่อให้คนเห็นว่าตัวเองยังมีอำนาจอยู่

การใช้อำนาจที่ไม่มีเหตุผล

- หนองเหนียวไม่ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ไม่ยอมแก้ปัญหาขัดแย้งโดยอ้างว่ามีเรื่องสำคัญบางอย่างที่ยังไม่ได้พิจารณา
- ไม่มีการปรึกษาในการตัดสินใจ ทั้ง ๆ ที่การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อเขา
- ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญ จนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะหารือได้
- พยายามให้คนอื่น ๆ ได้ร่วมในการตัดสินใจ แล้วเลือกสิ่งที่ตนได้ประโยชน์
- ย้ายบุคคลโดยไม่สนใจความสามารถและความสนใจของบุคคลที่ถูกย้าย
- ย้ายบุคคลโดยไม่ถามหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะแสดงหรือชี้้นำให้คนทั้งหลายเห็นว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนที่ตนเองจะมาดำรงตำแหน่ง
- ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา อำนาจจะหมดไปเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะติดตัวตลอดไป

หลักสำคัญที่ควรยึดถือ

- แยกคนออกจากปัญหา
- เน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่งหน้าที่
- พยายามหาทางเลือกหลายๆทาง ก่อนตัดสินใจ
- ต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

การกระจายความเป็นธรรม

มีเกณฑ์อยู่ 3 ประการที่ใช้วัดความเป็นธรรมในการกระจายทรัพยากร

● ตามความต้องการ : คนที่ต้องการมากควรได้รับมาก

● ตามความเท่าเทียม : ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน

● ตามความเสมอภาค : จำนวนที่แต่ละคนได้รับจะขึ้นอยู่กับจำนวนทุนที่ได้ลงไป

การใช้อำนาจ

- การจัดการความขัดแย้ง ต้องเลี่ยงการใช้อำนาจ เพราะจะไม่ได้ผลอาจนำไปสู่ความไม่พอใจและการไม่ร่วมมือด้วย
- การใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉินวุ่นวาย ใช้ได้แต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้ นั้นถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง
- ผู้บริหารแบบ “บ้ำอำนาจ” มักจะใช้วิธีแบบแพ้-ชนะ เพราะเชื่อว่า “เมื่อฉันมีอำนาจ ฉันต้องชนะ”
- ผู้บริหารแบบบ้ำอำนาจจะมีใน 2 สถานการณ์คือเมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ จะแสดงให้คนทั้งหลายเห็นว่าตนเองมีอำนาจเป็นการข่มขู่ให้ยอมรับ เมื่อสถานการณ์ไม่แน่นอน จะแสดงอำนาจออกมาเพื่อให้คนเห็นว่าตัวเองยังมีอำนาจอยู่

การใช้อำนาจที่ไม่มีเหตุผล

- หน่วยงานนี้จะไม่ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ไม่ยอมแก้ปัญหาขัดแย้งโดยอ้างว่ามีเรื่องสำคัญบางอย่างที่ยังไม่ได้พิจารณา
- ไม่ปรึกษาอีกฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ ทั้ง ๆ ที่การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อฝ่ายนั้น
- ประสิทธิภาพหรือในประเด็นสำคัญ จนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะหารือได้
- พยายามให้คนอื่น ๆ ได้ร่วมในการตัดสินใจ แล้วเลือกสิ่งที่พวกตนได้ประโยชน์
- ย้ายบุคคลโดยไม่สนใจความสามารถและความสนใจของบุคคลที่ถูกย้าย
- ย้ายบุคคลโดยไม่ถามหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะแสดงหรือชี้้นำให้คนทั้งหลายเห็นว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนที่ตนเองจะมาดำรงตำแหน่ง
- ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา อำนาจจะหมดไปเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะติดตัวตลอดไป

ผลเสียของความขัดแย้ง

1. สูญเสียเวลาในการทำงาน
2. การตัดสินใจไม่ดี
3. การสูญเสียคนในองค์กร
4. การปรับโครงสร้างโดยไม่จำเป็น
5. การก่อกวน การลักขโมย และการทำให้เสียหาย
6. แรงจูงใจในการทำงานลดน้อยลง
7. เกิดการเจ็บป่วยเสียค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ



คำพูดที่อาจทำให้ความขัดแย้งขยายตัว

- เสนอแบบนี้ใช้ไม่ได้
- ไม่ควรตัดสินผิดถูก “ คิดว่าเรื่องนี้ใครผิด?คุณทำผิดใช่ไหม ”
- ละคำว่าไม่ ไม่ถูกต้อง ไม่เห็นด้วย ไม่ควรทำอย่างนี้
- พอๆแล้วรู้หมดแล้วไม่ต้องพูด
- ทำอย่างนี้เสียหายหมด
- ทำไม.....ถึงทำแบบนี้ ?
-ทำไมได้ยังงี้ ?

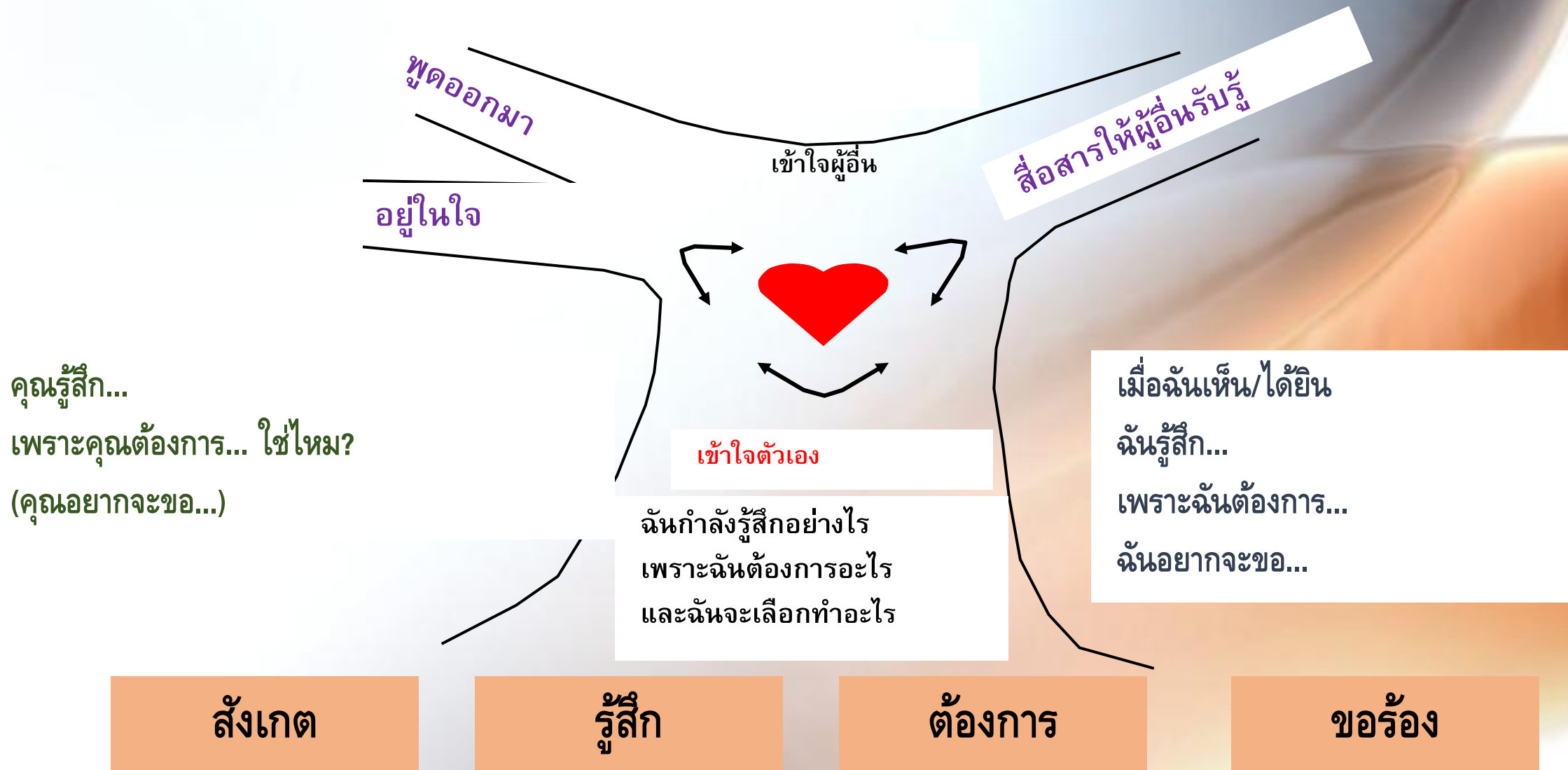
กรณีจุดสนใจ และจุดยืน

- ที่ตลาดแห่งหนึ่ง มีบริษัทผลิตน้ำดื่ม และบริษัทขายนมผง วันหนึ่งทั้งสองบริษัทได้ส่งคนไปที่ร้านขายผลไม้ซึ่งมีอยู่ร้านเดียวในตลาดโดยที่ทั้งสองบริษัทต้องการสัมทั้งหมดที่มีอยู่ในร้าน ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกัน



ถ้าท่านเป็นพ่อค้าผลไม้ ท่านจะแก้ปัญหานี้อย่างไร

ต้นไม้แห่งการสื่อสารอย่างสันติ 3 ทางเลือกแห่งการสื่อสารอย่างสันติ



การมองของตื้นซน



@JonyGwinin
© 1998-2000

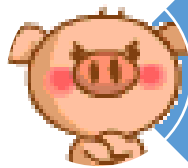
• มุมมอง

1. คนสองคนอาจมีความจริงคนละชุด เรื่องเดียวกันอาจเห็นไม่เหมือนกัน ความแตกต่างขึ้นอยู่กับจุดยืน มุมมอง ประสบการณ์ ความคิดความเชื่อ ค่านิยม อารมณ์ความรู้สึก
2. ในความขัดแย้ง ไม่มีใครผิดถูกโดยสมบูรณ์ (ต่างฝ่ายอาจถูกในมุมมองของตัวเอง) ดังนั้น ไม่อาจบีบบังคับอีกฝ่ายให้ยอมรับความจริงของตน
3. หากเห็นไม่ตรงกัน ไม่เข้าใจกัน ก็จะขัดแย้ง ต้องปรับเข้าหากัน โดยอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดี ไวใจกัน
4. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจเราไปใส่ใจเขา

หลักสำคัญที่ควรระมัดระวัง



แยกคนออกจากปัญหา



เน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่งหน้าที่



พยายามหาทางเลือกหลายๆทาง ก่อนตัดสินใจ



ต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

การตัดสินใจด้วยฉันทามติ

- พยายามไม่ให้เกิดความบาดหมาง
- สามารถนำคำตอบรวมเข้าด้วยกันเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้
- ทุกคนร่วมคิด ออกความคิดเห็น และถูกนำมาใช้
- ความเห็นต่างมิใช่เป็นอุปสรรค แต่เป็นประโยชน์
- คนไม่เห็นด้วย เมื่อเสร็จแล้วให้เวลาเป็นเครื่องทดสอบ
- ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเพียงพอ เข้าใจความคิดระหว่างกัน ก่อนที่จะจบ/DM แม้จะใช้เวลานาน ทุกคนได้ร่วมตัดสินใจร่วมกัน

ประโยชน์ ของการตัดสินใจร่วมกันด้วยกระบวนการฉันทามติ

- ทุกคนสนับสนุนผลการตัดสินใจ และเป็นหุ้นส่วนความคิด
- ให้คำตอบในการแก้ปัญหาที่คนส่วนใหญ่พึงพอใจ
- มีการเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ในการสื่อสารระหว่างกัน
- เกิดการรับฟัง และทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาจากทุกฝ่าย
- นำไปสู่การปฏิบัติที่ยอมรับ และปฏิบัติได้
- หากคนเป็นผู้ Lead นำ และทำหน้าที่ Facilitator พร้อมทั้งมีกฎกติการ่วมกัน

- นักศึกษา ก นั่งทำงานที่โต๊ะในห้องสมุด ที่มีเอกสารวางอยู่จำนวนมาก ทำงานไปได้สองชั่วโมง มีนักศึกษา ข เดินเข้ามาในห้องสมุดเพื่ออ่านหนังสือ นั่งอ่านได้สักพักก็อดอึดจึงลุกไปเปิดหน้าต่างเพื่อให้ลมพัดเข้ามา
- ทันใดนั้น ลมก็พัดเอาเอกสารของนักศึกษา ก ปลิวกระจัดกระจาย นักศึกษา ก ไม่พอใจนักศึกษา ข อย่างมากได้ลุกไปต่อว่า โต้เถียงกันอย่างรุนแรงดังรบกวนคนอื่นต่างคนต่างก็ไม่ยอมกันในเรื่องการเปิดและปิดหน้าต่าง
- ท่านจะแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้อย่างไร

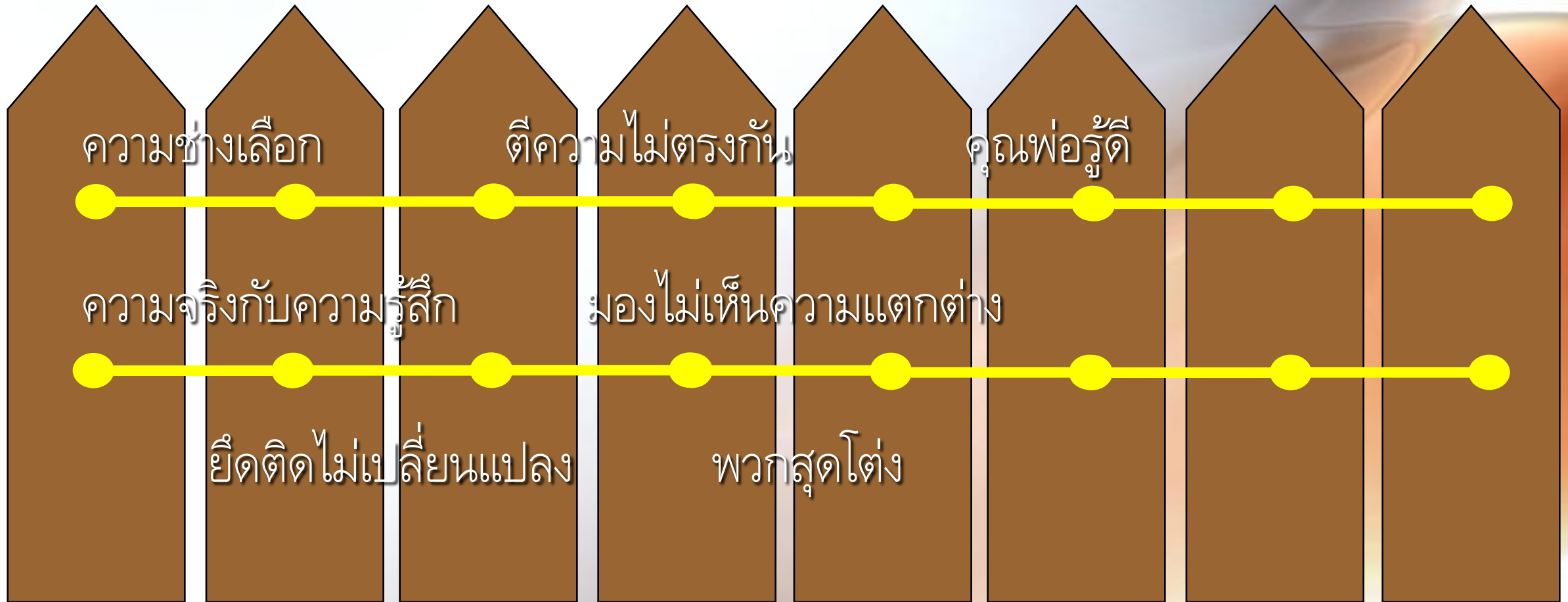
คำถามที่อาจทำให้ความขัดแย้งขยายตัว

- “ทำไมถึงทำแบบนี้?”
- “ทำไมไปได้ยังไงเนี่ย?”
- “คิดว่าเรื่องนี้ใครผิด?”

ทดสอบการเป็นปรักษ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

- เดินผ่านลูกน้องเราคิดอะไร
- ปล่อยให้ลูกน้องคอยขณะที่ติดธุระ
- พูดโทรศัพท์จนลืมลูกน้องและไม่มีการขอโทษ
- ชอบเอาเอกสาร แฟ้มต่างๆ ไว้บนโต๊ะต่างๆ ที่ไม่มีความจำเป็น
- ลูกน้องต้องการรู้ว่างานที่ให้ทำถูกใจหรือไม่
- ปฏิบัติงานดีไม่เคยชมเชย แต่กลับชอบพูดถึงจุดบกพร่อง
- ว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องต่อหน้าคนอื่น

ความสงบสุขมีกำแพงขวางกั้น



เพื่อความสัมพันธที่ดีต่อกัน

1. อย่าตำหนิ ประจาน หรือบ่น
2. ยกย่องและเอาใจใส่ต่อผู้อื่น
4. ยิ้ม
5. จำชื่อผู้อื่นและเรียกให้ถูกต้อง ให้ความเป็นกันเอง
6. เป็นนักฟังที่ดี



7. หมั่นให้กำลังใจคนอื่น มิใช่ซ้ำเติม
8. อุดหนุนและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง
9. เคารพความคิดเห็น และพูดคุยเรื่องที่เขาสงวนใจ
10. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ
11. พูดเรื่องความผิดของเราก่อนที่จะตำหนิผู้อื่น



สามตรีพี่น้อง จะเลือกคนไหนดี

- ดารา พี่สาวคนโต จบ ป.4 สวยเข้าชั้นไปวัดตอนเช้า ๆ ได้การบ้านการเรือนดีมาก ได้รับมรดกที่ดิน 10 ไร่บ้าน 1 หลังเงินสด 2 ล้านบาท
- ดุจเดือน คนกลาง จบ ปวช สวยชั้นเทพีระดับจังหวัด นิสัยจู้จุกจิก ได้รับมรดกบ้านพร้อมที่ดิน 5 ไร่ เงินสด 2 ล้านบาท
- ดุจดาว น้องคนเล็ก จบ ป.ตรี สวยน้อง ๆ ดารา นิสัยเย่อหยิ่ง ได้รับมรดกบ้านพร้อมที่ดิน 1 ไร่ เงินสด 2 ล้านบาท
- สมมติว่าคุณมีอายุ 25 ปี คุณจะเลือกคนไหน ?

ขอบคุณครับ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่

 www.facebook.com/ekkachai.srivilas
www.elifesara.com

