



บทบาทของ

สมิต สัตุนกร

สมาชิกสภาบัญชี หมายเลข 1-98-0025

ผู้นำทีม
ในการจัดการ
กับความขัดแย้ง

เมื่อ มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในทีมจะด้วยสาเหตุใดก็ตามผู้นำทีมจะเพิกเฉยทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเป็นการหลบเลี่ยงปัญหาคงไม่ได้ รวมทั้งจะทำตัวอยู่เหนือปัญหาที่ไม่ได้อีกเช่นกัน

ผู้นำทีมจะต้องไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเป็นปัญหาเรื้อรังแต่ต้องรีบจัดการกับปัญหา เพื่อยุติข้อขัดแย้งให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ ไม่ว่าจะผลของความขัดแย้งจะมีมากน้อยเพียงใดแต่ต้องมองให้ออกว่ามีใครร่วมในความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงเกิดจากอะไร จากนั้นจึงพิจารณาหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดการกับข้อขัดแย้ง

ความขัดแย้งในทีม มิใช่มีสาเหตุจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเท่านั้น แต่อาจมีสาเหตุมาจากเรื่องของศักดิ์ศรี สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ ความขัดแย้ง โดยทั่วไปจะเกิดจากความขัดแย้งในบทบาทและค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงต้องค้นหาสาเหตุที่ตรงกับปัญหาให้ได้มากที่สุด ทั้งจะต้องมองปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ต้องหาทางแก้ไขร่วมกัน มิใช่การใช้อำนาจสั่งการเพื่อยุติความขัดแย้ง

ความพยายามในการระงับข้อขัดแย้งในเบื้องต้นไม่ให้เป็นปัญหาลูกกลามไป เพราะในที่สุดคู่กรณีในความขัดแย้งก็ยังคงอยู่ทำงานร่วมกันในทีม จึงควรดำเนินการในแนวทางดังนี้

1. วางตัวเป็นกลางไม่เลือกข้าง
2. การสื่อสารใดๆ ทั้งวิธีพูด หรือเขียนต้องใช้ถ้อยคำอย่าง



ระมัดระวังเป็นพิเศษ

3. ไม่ลังเลในการเข้าแก้ไขความขัดแย้ง
4. ไม่ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการแทน
5. เร่งพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีแก้ไขโดยเร็ว

การจัดการกับความขัดแย้ง

มีการทดลองใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งหลายวิธี แต่ก็ยากที่จะหาวิธีที่ถูกต้องแน่นอนใช้กับทุกสถานการณ์ วิธีที่ดีว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ด้วยการมองลงไปเพื่อหาหาของความขัดแย้งแทนที่จะมองที่ตัวบุคคล เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิคู่กรณี ซึ่งไม่ได้สร้างผลดีอย่างไรเลย แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

การเลือกหาวิธีการต่างๆ มาจัดการกับความขัดแย้ง ผู้นำทีมอาจใช้วิธีการตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญมี 5 วิธี ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้อะไรประสิทธิผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีของการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไขและพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดคู่กรณีเกิดโทษได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่าเราไม่ให้ความสำคัญ หรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหวาดระแวงว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

2. การปรองดอง (Accommodation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้ช่วยให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตนเอง เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพมากนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบได้ว่าบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาว เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตนอาจจะด้วยความไม่เต็มใจ

อย่างไรก็ดี การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (Scarce Resources) ที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

4. การแข่งขัน เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการอาจจะต้องใช้อำนาจ หรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีมีอุปสรรค หรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมายจึงใช้วิธีการที่จะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนหวังไว้

ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดเฉพาะเฉพาะของตน โดยใช้วิธี

การบีบบังคับให้มีการยอมรับเพื่ออำนาจที่เหนือกว่าและจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม

วิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเกิดความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่หาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ได้ผลเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้นและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้ แต่ไม่เหมาะที่ผู้นำทีมจะนำมาใช้ในทุกรณี



5. การร่วมมือกัน โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการพบหน้าพูดเจรจาทำความตกลงกัน เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจชนะด้วยกัน (Win-win) รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็ใช่วิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลที่

เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

นอกจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีอื่นๆ อีก ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันได้ผลทั้งในระดับประเทศและระดับความขัดแย้งต่างๆ ไปในหน่วยงาน ดังนี้

การนั่งลงเจรจา (Bargain Table) เป็นวิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความยินยอมตกลงร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยการที่ทุกฝ่ายต้องมานั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาวิธีการเพื่อให้สามารถส่งเสริมอีกฝ่ายให้บรรลุความต้องการของเขา ในขณะที่เราก็สามารถที่จะบรรลุเป้าประสงค์ในขั้นที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) ผู้นำทีมทำหน้าที่ในการช่วยไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งในลักษณะที่คู่กรณีไม่สามารถจัดการกับปัญหา หรือหาข้อยุติจากข้อขัดแย้งได้ บุคคลที่สามอาจจะเป็นบุคคลภายนอกที่คู่กรณีทุกฝ่ายให้ความเคารพ ไว้เนื้อเชื่อใจ บุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าในหน่วยงาน ในการเจรจาทำความตกลงโดยใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยนั้น จะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจจากคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ในกรณีที่สามช่วยไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่สามจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่กรณีไม่ยอมรับให้มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง **TPA**