

ข้อขัดแย้ง ในที่ทำงาน ระหว่างผู้จัดการ

| วิเชียร ตรีสุภาพกุล

เมื่อ เรานึกถึงความขัดแย้งในที่ทำงาน ข้อสันนิษฐานก็คือ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เรามักมองข้ามไป นั่นคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการ เป็นเรื่องปกติที่ผู้จัดการบางคนจะไม่เห็นด้วย หรือประสพกับความตึงเครียด ซึ่งไม่ว่าจะเป็นเพราะการทำงานในโครงการที่ใช้ร่วมกัน รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน หรือการสื่อสารที่ผิดพลาด และถึงแม้ว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งในที่ทำงานอาจเป็นเรื่องที่ทำหาย แต่ก็ยังเป็นโอกาสในการเติบโต และการเรียนรู้สำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

ในบทความนี้ เราจะกล่าวถึงวิธีการระบุสัญญาณของความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการในทีมของคุณ และคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการช่วยพวกเขาแก้ไขปัญหาดังกล่าว

อะไรคือสัญญาณความขัดแย้งในที่ทำงาน?

ความขัดแย้งแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์เฉพาะ สัญญาณบางอย่างอาจชัดเจน และสัญญาณอื่น ๆ นั้น อาจจะไม่ชัดเจนก็ได้ หากไม่มีสัญญาณบ่งชี้ว่าสาเหตุมาจากทีมของคุณแล้ว ไม่น่าจะเกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้จัดการก็ได้

เราลองมาดูสัญญาณอะไรบ้างต่อไปนี้ คือ

- **ผลผลิตลดลง หรือหยุดชะงักในโครงการ** หากมีโครงการที่ล่าช้ากว่ากำหนด และมีผู้จัดการของคุณมากกว่าหนึ่งคน คุณควรพิจารณาให้ดีว่าอะไรเป็นสาเหตุของความล่าช้า โครงการสามารถหยุดนิ่งได้เมื่อผู้จัดการโครงการไม่เห็นด้วยว่าจะก้าวไปข้างหน้าหรือตัดสินใจอย่างไร ดังนั้นหากมีเส้นตายที่ยังคงถูกผลักดัน โดยไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจน นั่นหมายความว่าผู้จัดการของคุณจะประสพกับความขัดแย้งแล้ว

- **การประชุม หรือการสื่อสารที่ตึงเครียด** อารมณ์อาจซ่อนได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องสื่อสารเกี่ยวกับความ



ขัดแย้งหรือปัญหาในสภาพแวดล้อมแบบมืออาชีพ ระวังความตึงเครียดระหว่างการประชุม หากคุณสังเกตเห็นรูปแบบที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ หรือรู้สึกว่าคุณรู้สึกไม่สบายในอากาศ ให้ทราบไว้ว่ามันมีความผิดปกติแล้ว

- **การรักษาพนักงานหรือขวัญกำลังใจต่ำ** สุดท้าย หากคุณสังเกตเห็นว่าพนักงานจากทีมใดทีมหนึ่งออกจากงานเป็นจำนวนมาก ขอเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือดูเหมือนไม่มีกำลังใจในการทำงาน นั่นอาจเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความขัดแย้งในการบริหาร เมื่อผู้จัดการไม่เห็นด้วย การทำเช่นนี้อาจทำให้เกิดความสับสน และความคับข้องใจในหมู่พนักงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาหาทางออกจากสถานการณ์

จำไว้ว่าเมื่อคุณกำลังประเมินสถานการณ์ เพื่อหาสัญญาณของความขัดแย้ง คุณอาจอาศัยแบบแผนหรืออคติที่เป็นตัวปัญหาเพื่อกำหนดสิ่งที่คุณคิดว่าเป็นสาเหตุของสถานการณ์ วิธีที่ดีที่สุดในการค้นหาต้นตอของปัญหาระหว่างพนักงาน ผู้จัดการหรืออย่างอื่นแล้ว นั่นคือการรับฟังจากปากพวกเขาโดยตรง

เช่นนั้นแล้ว คุณควรทำอย่างไรหากสงสัยว่ามีความขัดแย้ง แต่ยังไม่ได้รับข่าวสารจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่เกี่ยวข้อง ก็ยังมีแนวทางอื่น ๆ ที่คุณสามารถทำได้เพื่อหยาบความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นอย่างแนบเนียน

- **เปิดบทสนทนา** การประชุมแบบตัวต่อตัว เป็นโอกาสที่ดีที่สุดให้ผู้จัดการของคุณพูดถึงข้อขัดแย้งที่พวกเขากำลังเผชิญอยู่ แทนที่จะถามถึงปัญหาโดยตรง (ซึ่งอาจทำให้ผู้คนได้รับการ

เทคนิคสู่ความสำเร็จ

ป้องกัน) ให้ตรวจสอบติดตามดูว่าโครงการปัจจุบันดำเนินไปอย่างไร ต่อไปนี้คือสองสามวิธีในการตอบคำถามเหล่านี้ : “คุณกำลังเผชิญกับอุปสรรคหรือความท้าทายใด ๆ กับโครงการปัจจุบันของคุณหรือไม่” หรือ “ทีมงานมีความร่วมมืออย่างไรบ้าง” ข้อความเหล่านี้จะช่วยให้ผู้จัดการแจ้งปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญได้ง่ายขึ้น

● **ใช้เครื่องมือ** หากผู้จัดการของคุณดูไม่สบายใจที่จะเปิดใจระหว่างการสนทนา แบบสำรวจสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการระบุความขัดแย้งในที่ทำงาน คุณอาจพิจารณาใช้การตรวจสอบประสิทธิภาพ 360 องศา หรือการสำรวจสภาพบรรยากาศเฉพาะทีม เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น คุณอาจสังเกตเห็นประเด็นที่อาจชี้ให้เห็นถึงความจริงที่ว่ามีความตึงเครียดระหว่างผู้จัดการของคุณ

● **สร้างระบบการตอบรับ** สุดท้าย มีวิธีในการสร้างระบบคำติชม เพื่อที่ในอนาคต พนักงาน และผู้จัดการของคุณจะเข้ามาหาคุณในเชิงรุกหากมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น แนวคิดหนึ่งคือ การติดตามเป็นประจำกับผู้จัดการของคุณ รวมถึงการจัดให้มี “เวลาเฉพาะพิเศษ” (โดยเฉพาะในช่วงโครงการสำคัญ) เพื่อให้มีเวลาเพียงพอสำหรับคนที่มีความท้าทายมาหาคุณ ก่อน และหลังการวินิจฉัย ซึ่งจะเป็นฟอรัมเปิดที่ดำเนินการก่อน และหลังโครงการ สามารถนำมาใช้เพื่อรวบรวมคำติชมเกี่ยวกับสิ่งที่ควรปรับปรุงได้ อีกครั้ง เครื่องมือเช่นแบบสำรวจยังเป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการช่วยให้ผู้คนสามารถแบ่งปันความคิดเห็นเกี่ยวกับความคืบหน้าของโครงการได้

คุณสามารถทำอะไรได้บ้างเมื่อระบุปัญหาได้แล้ว

หากคุณพบว่าปัญหา มีสองสามวิธีที่คุณสามารถช่วยให้ผู้จัดการของคุณจัดการกับปัญหาได้ อย่างมองว่าเป็นเรื่องแง่ลบ เพราะสิ่งสำคัญคือ ต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในบางกรณีก็เป็นผลดีต่อประสิทธิภาพในที่ทำงาน เป็นโอกาสในการระบายความคับข้องใจ เอาชนะความแตกต่างในรูปแบบการทำงาน และปรับปรุงการทำงานร่วมกันในอนาคต เมื่อ



คุณนั่งลงพูดคุยกับผู้จัดการของคุณ จงอย่าทำให้พวกเขา รู้สึกว่าพวกเขาทำอะไร “ผิด” แต่ให้ใช้วิธีการสนทนาเพื่อให้เป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองแทน

อนึ่งจงสร้างพื้นที่ในการให้ และรับข้อเสนอแนะ เส้นทางที่ดีที่สุดในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาคือ การอนุญาตให้ผู้จัดการแบ่งปันความคิดเห็นระหว่างกันอย่างปลอดภัย สิ่งนี้ไม่ง่ายอย่างที่คิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีความตึงเครียดระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ยังมีหลายวิธีที่คุณสามารถส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ และเพื่อให้การสนทนาเหล่านี้ง่ายขึ้นสำหรับทุกคน ขั้นแรก ทำให้ความตั้งใจของการสนทนาชัดเจน ตัวอย่างเช่น “เรามาที่นี่เพื่อค้นหาว่าเราจะเอาชนะความขัดแย้งนี้ได้อย่างไร และจะก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพผลเป็นทีมได้อย่างไร” สิ่งนี้ทำให้เกิดความชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ของการประชุมคืออะไร ซึ่งไม่ใช่การตำหนิติเตียน การสร้างพื้นที่ที่ผู้จัดการรู้สึกสบายใจในการแบ่งปันความคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ทำให้เกิดความชัดเจนว่าการเคารพต่อกันเป็นสิ่งจำเป็น และคุณอยู่ที่นั่นเพื่อให้แน่ใจว่าการสนทนาดำเนินไปในทางที่ถูกต้อง

ต่อไปคือ การอำนวยความสะดวกในการประนีประนอมไม่ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญคือต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกคนในกระบวนการสนับสนุนผลลัพธ์ ซึ่งหมายความว่าคนในฐานะผู้ดำเนินการต้องทำให้แน่ใจว่าทุกคนได้รับโอกาสในการพูดที่เท่าเทียมกัน *ไม่เพียงแค่นั้น แต่ต้องแน่ใจว่าได้ยิน* ผู้จัดการทั้งสองคนของคุณ มีความเป็นกลาง อย่าเข้าข้างเป็นผู้ฟังที่ดี และจดบันทึกอย่างถูกต้องเพื่อหลีกเลี่ยงอคติในอนาคต

ต่อไปคือ ติดตามความขัดแย้ง หลังจากแก้ไขปัญหาลง ให้ติดตามกับผู้จัดการของคุณเพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างไร คุณสามารถทำสิ่งนี้ผ่านการสนทนาแบบตัวต่อตัว แบบสำรวจ หรือหากพวกเขาพอใจ ให้ทำการซักถามร่วมกันเพื่ออภิปรายว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร หากวิธีแก้ปัญหามิได้ผล หรือมีบางแง่มุมที่ไม่ถูกต้อง ให้ทำงานร่วมกับผู้จัดการของคุณเพื่อหาแนวคิดทางเลือก จำไว้ว่าความขัดแย้งจะไม่หายไปในช่วงข้ามคืน ดังนั้นจงอดทน และคอยตรวจสอบความคืบหน้าอยู่เสมอ

สรุปแล้ว แม้ว่าความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในที่ทำงาน แต่ก็ถือเป็นโอกาสที่ดีในการเริ่มต้นการสนทนาอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความร่วมมือในทีมของคุณ เป็นลักษณะเชิงรุกเกี่ยวกับการตระหนักถึงสัญญาณของความขัดแย้งแต่เนิ่น ๆ และใช้คำแนะนำของเราเพื่อแก้ไขปัญหาคือ