

การบริหารความขัดแย้งเพื่อการทำงานเป็นทีม

Conflict Management for Teamwork

ปริชาต ดาวนุไร¹ จันทรจิรา เกตุพุด² จิรนนท์ ศรีสุข³ ณัฐนิชา จันทรเยี่ยม⁴ ลฎาภา เมฆเขียว⁵
จุฑาธิป ประดิพัทธ์นฤมล⁶

Parichat Daonurai, Chanjira Ketput, Jiranan Srisuk, Natnicha Janyiam, Ladapa
Meakkheaw, Chuthatip Padipatnarumol

บทคัดย่อ (Abstract)

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมที่พบเจอกับบุคคลหลากหลายประเภท ต่างความคิด และทัศนคติ รูปแบบของความขัดแย้งของการทำงานเป็นทีมอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ความไม่ชัดเจน

Received: 2021-10-11 Revised: 2021-11-03 Accepted: 2021-11-04

¹ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Bachelor of Public Administration Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: parichatdaonurai55@gmail.com:

² หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Bachelor of Public Administration Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University.

³ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Bachelor of Public Administration Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University.

⁴ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Bachelor of Public Administration Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University.

⁵ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, Bachelor of Public Administration Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University.

⁶ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University.
e-mail: chuthatip291@gmail.com

ของผู้สื่อสาร ความไม่ชัดเจนของผู้รับสาร การแย่งอำนาจหน้าที่ ความแตกต่างระหว่างความคิดของแต่ละบุคคล และการแย้งชิงทรัพยากร สำหรับการศึกษาเทคนิคในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย (1) ตรงเข้าไปแก้ปัญหา (2) มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (3) ลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร (4) ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (5) ลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค (6) ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (7) ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (8) เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (9) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยการนำมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีมจะหนีไม่พ้นเรื่องของความขัดแย้งที่มีต่อกันในด้านความคิด จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งในตัวเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อตัวเองและองค์กร สมาชิกทุกคนต้องเต็มใจที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ ความขัดแย้งเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น

คำสำคัญ (Keywords): ความขัดแย้ง; การทำงานเป็นทีม; การบริหารความขัดแย้ง

Abstract

Conflict is an inescapable human nature. Especially in teamwork that meets with different types of people, different ideas and attitudes. Conflict patterns of teamwork can be caused by a number of reasons, including unclear roles and responsibilities at work. the ambiguity of the messenger the ambiguity of the recipient disqualification Differences between individual thoughts and resource competition For the study of conflict management techniques: (1) direct problem solving (2) aiming at the same goal (3) reducing conflict by expanding resources (4) reducing conflict by avoiding (5) reducing Conflict by removing obstacles (6) Reducing conflict through compromise (7) Using force or coercion (8) Changing human variables (9) Changing organizational structure By implementing it to suit different situations, however, teamwork is inevitable in the conflict of ideas. There is a need for conflict management in yourself and others. in order to have a positive effect on yourself and the organization All members must be willing to work together to resolve conflicts in a constructive way, that is, conflicts to encourage the pursuit of better ways of working.

Keywords: Conflict; Teamwork; Conflict Management

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันเราจะเห็นความขัดแย้งได้ในหลายๆ รูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นที่แน่นอนอยู่แล้วว่าจะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น Caldwell & Spinks (1983) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงไม่ได้ และผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะต้องเสียเวลาไปกับการจัดการความขัดแย้งที่สูงขึ้น

โดยเฉลี่ยถึงร้อยละ 25-30 ของเวลาการทำงานในการแก้ไขความขัดแย้ง ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมเกิดได้จากหลายสาเหตุ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ความไม่ชัดเจนของผู้ส่งสาร ความไม่ชัดเจนของผู้รับสาร การแย่งอำนาจหน้าที่ ความแตกต่างระหว่างความคิดของแต่ละบุคคล และการแย่งชิงทรัพยากร

ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่อยู่ควบคู่กับมนุษย์มายาวนาน และเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (1940-1970) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ควรได้รับการสนับสนุนและยอมรับ สาเหตุของความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นจากตัวเอง ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมไม่ได้จะก่อให้เกิดแต่ผลด้านลบเท่านั้น แต่สามารถก่อให้เกิดผลด้านบวกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีไปทั้งหมดหรือเลวไปทั้งหมดเช่นกัน แต่ขึ้นอยู่กับว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด ผลดีที่เกิดความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม เช่น เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล ช่วยให้เกิดการกระตุ้นในการทำงาน เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือของทุกฝ่าย มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด ที่อาจส่งผลกระทบต่อความตึงเครียดและบรรยากาศทางสังคมในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมีบทบาทหน้าที่ทั้งในทางดีและทางลบ หากมีการบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ หรือเข้าใจบทบาทของความขัดแย้ง จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แก่องค์กรด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว บทบาทวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการบริหารความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวคิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคมเนื่องจากมนุษย์ยังคงต้องรวมตัวกันและพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อความอยู่รอด การที่บุคคลจะมีความคิดเห็น ทัศนคติ ความเชื่อ หรือผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา ในสังคมหนึ่งๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ตั้งแต่ระดับจุลภาคไปจนถึงระดับมหภาค ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นเพียงใดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น ความขัดแย้งมีทั้งด้านที่เป็นบวกและด้านที่เป็นลบอยู่ในตัว ความขัดแย้งในด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มหรือองค์กรเกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลด้านลบต่อองค์กรได้เช่นกันไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรไร้เสถียรภาพ เสียโอกาสในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปจากองค์กร ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดได้จากหลายปัจจัย สามารถจำแนกปัจจัยสำคัญของความขัดแย้งในองค์กรออกได้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายที่แตกต่างกันในองค์กร ย่อมมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย

งานต่างๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายงานย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ทั้งสิ้น 2) การแข่งขันด้านทรัพยากร เมื่อองค์กรมีทรัพยากรให้ใช้อย่างจำกัด ฝ่ายงานทุกฝ่ายจึงต้องแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ให้ตกอยู่ในฝ่ายงานของตนให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน พื้นที่การทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือในการทำงาน พื้นที่ความจุในการเก็บข้อมูล แม้ว่าองค์กรจะพยายามจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้แก่ทุกฝ่ายงานอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกันก็ตาม แต่ทุกฝ่ายงานก็มักจะรู้สึกกว่าฝ่ายงานของตนนั้น ไม่ได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรมจึงเกิดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด 3) การสื่อสารที่บกพร่องและการกำหนดรู้ที่ผิดเพี้ยน แม้ว่าองค์กรจะมีการให้ข้อมูลในการทำงานแก่ทุกฝ่ายงานแต่ข้อมูลที่แต่ละฝ่ายงานได้รับอาจไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย การที่บุคคลหรือฝ่ายงานได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือขาดความเข้าใจในข้อมูลที่ใช้การตัดสินใจอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่ายงานได้หรือแม้ข้อมูลที่แต่ละฝ่ายงานได้รับเหมือนกัน แต่เมื่อแต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกันจึงวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับในมุมมองของตน เมื่อมีข้อมูลหรือมุมมองที่แตกต่างกันย่อมนำมาซึ่งความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ 4) ความไม่ลงรอยกันในมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในแต่ละฝ่ายงานขององค์กรย่อมมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป และความแตกต่างเช่นนี้อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ หากลักษณะของงานที่จะต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เช่น ฝ่ายการตลาดอาจมีการกำหนดมาตรฐานให้ทำแผนการตลาดทุกๆ หกเดือน แต่ฝ่ายวางแผนกำหนดมาตรฐานให้ทำแผนการตลาดทุกไตรมาส หากฝ่ายวางแผน ต้องการข้อมูลจากฝ่ายการตลาดทุกไตรมาสเพื่อวิเคราะห์และวางแผนให้แก่องค์กรดังนี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายการตลาดแน่นอน เนื่องจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายงานนี้ มีความแตกต่างกัน จึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายงานขึ้นได้ 5) โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกัน บางองค์กรอาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ก้าวถอยงาน หรือการทำงานซ้ำซ้อนกัน แม้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ๆ ขึ้นมาตลอดเช่นกัน แต่องค์กรส่วนใหญ่ ยังคงไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ทำให้บุคคลหรือฝ่ายงานไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแบ่งงานหรือปัดความรับผิดชอบงานให้กับฝ่ายงานอื่น และก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งมีกระบวนการของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยกัน กระบวนการในขั้นตอนแรกนี้ จะปรากฏเงื่อนไขที่มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น เงื่อนไขที่เกิดขึ้นนี้อาจไม่ใช่เงื่อนไขโดยตรงที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แต่อาจเป็นหนึ่งในหลาย ๆ เงื่อนไขที่ประกอบกันทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ซึ่งเราสามารถจัดกลุ่มเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเหล่านี้โดยพิจารณาจากสาเหตุหรือที่มาออกได้เป็น 3 ตัวแปร คือ 1) การสื่อสาร เนื่องจากคำแต่ละคำในแต่ละภาษาอาจมีความหมาย กว้างแคบไม่เท่ากัน โดยอาจจะมีทั้งความหมายโดยตรงและความหมายแฝงที่เข้าใจเฉพาะกลุ่ม ผู้ส่งสารอาจตั้งใจสื่อสารไปในความหมายหนึ่งแต่ผู้รับสารอาจตีความผิดเพี้ยนไปจากความหมายที่ผู้ส่งสารตั้งใจสื่อได้ซึ่งการแปลความของทั้งผู้รับและผู้ส่งสารนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตีความ ของแต่ละคน เมื่อมีการตีความที่ผิดเพี้ยนไปย่อม

เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ 2) โครงสร้างของงาน เมื่อโครงสร้างขององค์กรทำให้บุคคลต้องรับผิดชอบงาน ในตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันไปการทำงานของฝ่ายงานหนึ่งอาจมีผลกระทบต่องานของอีกฝ่ายงานหนึ่งเช่น บุคคลในฝ่ายขายย่อมมีเป้าหมายคือการขายสินค้าให้ได้มากที่สุด ส่วนบุคคลที่อยู่ในฝ่ายติดตามหนี้ ก็มีหน้าที่ต้องติดตามทวงถามให้ลูกค้าชำระหนี้ให้ได้มากที่สุด ดังนี้ จะเห็นได้ว่าในกรณีที่ลูกค้าซื้อสินค้า ด้วยเครดิตสินเชื่อจำนวนมาก แม้ฝ่ายขายจะสามารถทำยอดขายได้สูงตามเป้าหมายก็ตาม แต่ย่อมส่งผลกระทบต่อฝ่ายติดตามหนี้อย่างแน่นอน ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากโครงสร้างของงานได้ ยิ่งองค์กรมีเป้าหมายที่หลากหลายมากขึ้นเท่าไร โอกาสการเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวกับโครงสร้างของงานย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น 3) ตัวแปรเกี่ยวกับความพึงพอใจส่วนบุคคล สาเหตุสำคัญประการสุดท้ายที่ก่อให้เกิดการต่อต้าน คือความแตกต่างเรื่องทัศนคติส่วนบุคคลที่มีต่อบุคลิกภาพ อารมณ์ความรู้สึกและคุณค่าของบุคคลอื่น บุคคลบางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชวนให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น คนขี้โมโห คนขาดความมั่นคงทางอารมณ์ คนชอบสั่งการ เป็นต้น หากคู่กรณีฝ่ายหนึ่งเกิดความไม่พอใจเป็นการส่วนตัวขึ้นมา ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกไม่เห็นด้วยกับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งเป็นส่วนใหญ่ไม่ว่าสิ่งที่เสนอมานั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม เมื่อบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากันต้องทำงานด้วยกันย่อมกระตุ้นให้เกิดเหตุขัดแย้งระหว่างกันได้ง่ายหรือบุคคลที่มักแสดงอารมณ์ต่อบุคคลอื่นก็มักจะเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงานขึ้นได้เช่นกัน

ระยะที่ 2 การรับรู้ถึงความขัดแย้งของบุคคลที่เกี่ยวข้องกระบวนการในระยะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกไม่ดีกับการกระทำในกระบวนการระยะที่1 อย่างไม่ดีเราจะต้องเข้าใจเสียก่อนว่า การจะเกิดกระบวนการในระยะที่2 ได้นั้น จะต้องเกิดการรับรู้ถึงความขัดแย้งเสียก่อนเช่น มีความรู้สึก วิตกกังวล อารมณ์ตึงเครียด ผิดหวังหรือมีความรู้สึกเป็นศัตรูกัน เป็นต้น เมื่อรับรู้ว่าจะเกิดความขัดแย้งแล้ว สิ่งสำคัญประการต่อไปคือคู่กรณีต้องรู้สึกขัดแย้งด้วย ซึ่งความรู้สึกขัดแย้งนี้มีสองจุดที่จะต้องพิจารณาคือเราให้คำนิยามของความคำว่าความขัดแย้งไว้อย่างไร เพราะคำนิยามนี้จะเป็นตัวกำหนดกรอบว่า สิ่งที่รู้สึกนี้จัดเป็นความขัดแย้งแล้วหรือไม่ และอีกจุดที่จะต้องพิจารณาคืออารมณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น หากเกิดเป็นอารมณ์ในด้านลบ เช่น ขาดความเชื่อถือในอีกฝ่ายหนึ่งหรือดีความ การกระทำของอีกฝ่ายไปในแง่ลบ ดังนี้ ก็อาจทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งได้ในทางตรงกันข้ามหากเกิดเป็นอารมณ์ในด้านบวก ก็อาจทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานดีขึ้นมีมุมมองที่กว้างขึ้นและ สามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นได้

ระยะที่ 3 ความตั้งใจที่จะแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนที่คู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายรับรู้ และมีความรู้สึกต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยทั้งสองฝ่าย มีความพยายามจะหาทางแก้ปัญหาหรือยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ขั้นตอนนี้จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการของความขัดแย้ง เนื่องจากจะเป็นขั้นตอนที่จะเลือกวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้ง ดังกล่าวจากการศึกษาของ Thomas & Kilmann ได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรม เพื่อใช้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเผชิญ และจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบ 2 มิติ คือมิติในแนวนอนหมายถึงระดับการให้ความร่วมมือ ซึ่งหมายถึงระดับการตอบสนองของคู่กรณีฝ่ายหนึ่งต่อความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนมิติในแนวตั้งหมายถึงการมุ่งที่ตนเองซึ่งหมายถึงระดับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของตนเองจากเครื่องมือวัดพฤติกรรมสองมิติดังกล่าว

ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อพูดถึงสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคนส่วนใหญ่มักจะพุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมในระยะที่ 4 นี้ เนื่องจากเป็นระยะที่พฤติกรรมความขัดแย้งแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นข้อความ การพูดจา การกระทำ หรือการตอบโต้ การกระทำของคู่กรณีทุกฝ่ายอย่างโจ่งแจ้งการเกิดความขัดแย้งในระยะนี้เป็นพฤติกรรมที่เป็นภาวะต่อเนื่องโดยเริ่มจากความไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วย ต่อมาจึงเริ่มซักถามหรือท้าทาย อย่างเปิดเผยกับฝ่ายตรงข้ามเมื่อซักถามมากขึ้นก็เริ่มกลายเป็นการโต้เถียง จนลูกกลามกลายเป็นการคุกคามและยื่นคำขาดหากสภาวะนั้นยังคงมีอยู่ก็จะเริ่มมีการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวทางกายภาพออกมา จนสุดท้ายกลายเป็นความพยายามทำลายล้างฝ่ายตรงข้ามซึ่งก็คือความขัดแย้งนั่นเอง เนื่องจากความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของงานและองค์กรได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถก็จะนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการความขัดแย้งมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยหากเป็นความขัดแย้งในด้านลบก็จะจำกัดระดับความขัดแย้งไม่ให้ลูกกลามใหญ่โต แต่หากเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ก็จะจัดการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่องค์กรและพัฒนางานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ระยะที่ 5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนั้นอาจเกิดได้ทั้งผลในด้านบวกและผลในด้านลบ ผลในด้านบวกของความขัดแย้งคือ ทำให้บุคคลมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมความสนใจใฝ่รู้ ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นกลางระหว่างคู่กรณีอันทำให้ภาวะความตึงเครียดลดลง ทั้งยังเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการประเมินและเปลี่ยนแปลงตนเองอีกด้วยนอกจากนี้ ความขัดแย้งยังช่วยให้อุปสรรคที่เคยถูกละเลยหรือมองข้ามไปอาจได้รับการพิจารณานำมาแก้ไข ผลในด้านลบของความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและความไม่ไว้วางใจกัน ในระหว่างกลุ่มสมาชิก ทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน เกิดอคติต่อฝ่ายที่เป็นปฏิปักษ์เล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีการขัดขวางการทำงานของกลุ่มทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ข้อดีของความขัดแย้ง

ดังนั้นความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ตั้งแต่ระดับจุลภาคจนถึงระดับมหภาคยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งยิ่งมีมากเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบในด้านบวกนั้นส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดที่สร้างสรรค์และมีการพัฒนาอยู่เสมอ เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความขัดแย้งที่มีมากเกินไปก็ส่งผลลบต่อองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรที่ไร้เสถียรภาพ เสียโอกาสทางการแข่งขัน เป็นต้น สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน การแข่งขันด้านทรัพยากร การสื่อสารที่บกพร่องและการกำหนดรู้ที่ผิดเพี้ยน เป็นต้น และความขัดแย้งเกิดจากกระบวนการความขัดแย้ง 5 ระยะ เพราะฉะนั้นความขัดแย้งจึงมีทั้งข้อดีและข้อเสียอยู่ในตัว เช่น ทำให้องค์กรมีพลังกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และยังช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคลรู้จักที่จะประเมินและตรวจสอบตนเอง เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง กล้าที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น เป็นต้น

แนวคิดการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างต้องการ เนื่องจากสมาชิกทุกคนในทีมได้รับผิดชอบหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญในด้านนั้น จึงทำให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่และส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศภายในการทำงานก็มีความสุข แต่การทำงานเป็นทีมนี้ คงจะหนีไม่พ้นเรื่องของความขัดแย้งที่มีต่อกันในด้านความคิด เพราะแต่ละคนอาจมีความคิดที่แตกต่างกัน แต่เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ สมาชิกทุกคนก็เต็มใจที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ ขัดแย้งเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น

การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันต้องทำงานแบบเชิงรุกแทนแบบเชิงรับ นอกจากนี้ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม โดยปกติ คือ 6-10 คน ไม่เกิน 25 คน ซึ่งมีทักษะต่างกัน มาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะการทำงานเป็นทีมย่อมจะสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว (วัลลภ ปิยะมโนธรรม, 2564)

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2554) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ ทีมต้องทำงานร่วมกัน ทีมที่ดีควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี กันในทีมเมื่อทีมมีประสิทธิภาพในการทำงานประโยชน์ที่ได้รับก็คือ การทำงานจะมีพลังอย่างมากมามหาศาลผลงานที่เกิดขึ้นจะมีมากมาย ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ การทำงานเป็นทีมที่ดีมักมีองค์ประกอบของทีมดังนี้ มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบบริหารหรือการจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพมีความสามารถในการทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมีภาวะผู้นำที่ดีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ทำให้ทีมเกิดการแตกแยก ได้แก่ เรื่องของผลประโยชน์ ความขัดแย้ง การเสียสละ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสาร เป็นต้น

แนวทางในการลดปัญหาในการทำงานเป็นทีม คือ สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการสื่อสารกันอย่างชัดเจนไม่ปิดบังกัน มอบหมายงานก็ต้องมีความชัดเจนแน่นอนไม่เปลี่ยนไปมายอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีม เนื่องจากคนเราเกิดมาก็มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง เพศ วัย ศาสนา การศึกษา สิ่งแวดล้อม ความสามารถ ประสบการณ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดในการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ เช่น การประชุมของทีมงาน ทีมงานที่ดีต้องมีการประชุมกันสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกได้ปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ระดมความคิดร่วมกันในการทำงาน ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม ผู้นำมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ผู้นำมีหน้าที่ ในการบอกวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำงานร่วมกันให้ชัดเจน ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ในการชี้แนะ สอนงาน สั่งงาน อำนาจการ พร้อมทั้งติดตามควบคุมการทำงานของทีมเพื่อให้เกิดมีประสิทธิภาพ ส่วนทักษะของผู้นำทีมที่ดี คือ ต้องมีความสามารถทางด้านการสื่อสาร ต้องมีความสามารถในการบริหารหรือการจัดการ (วางแผน จัดองค์กร จัดคนเข้าทำงาน สั่งการหรืออำนาจการ และการควบคุม) ต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรองและแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างดีเยี่ยม

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกับคนที่มากกว่า 1 คนขึ้นไป จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานเกิดขึ้น เนื่องจากคนเราเกิดมามีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ เพศ วิทยาศาสตร์ การศึกษา ประสบการณ์ และอื่นๆ ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องมีแนวทางในการลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม คือ สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการสื่อสารกันอย่างชัดเจนไม่ปิดบังกัน มอบหมายงานก็ต้องมีความชัดเจนแน่นอนไม่เปลี่ยนไปมา ยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ร็อบบินส์ กล่าวถึง ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม ไฮเดอร์ อธิบายว่าการรับรู้พฤติกรรมนั้นจะต้องอาศัยสาเหตุ 2 อย่าง คือ สาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล และสาเหตุที่มาจากเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม โดยสาเหตุทั้งสองนี้จะอยู่ในลักษณะความสัมพันธ์แบบเพิ่มหรือลด บวกหรือลบ กล่าวคือ ถ้ากระทำสิ่งใดด้วยความต้องการของตน บุคคลจะทำได้ง่ายขึ้น เมื่อเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมอำนวยให้แต่จะยากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมเป็นตัวขัดขวาง สำหรับสาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล ถูกแยกออกเป็น 2 สาเหตุย่อย คือ สาเหตุที่เป็นแรงจูงใจให้พยายามทำ และที่เป็นความสามารถ สาเหตุย่อยทั้งสองส่วนนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะที่ว่าบุคคลจะไม่มีพฤติกรรมใด ๆ ถ้าบุคคลนั้นขาดแรงจูงใจ ได้แก่ ความต้องการจะทำหรือขาดความสามารถที่จะทำได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เบียนชาร์ด อธิบายว่า รูปแบบผู้นำแต่ละคนเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่แสดงถึงความพยายามที่จะกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมด้านงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อกำหนดบทบาท และมอบหมายงานให้ผู้ตามแต่ละคนจะต้องปฏิบัติตามการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแต่ละคนแสดงออกโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับลูกน้อง และระหว่างลูกน้องด้วยกันซึ่งแสดงออกโดยการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบ อิสระ จัดหาและเตรียมการสนับสนุนด้านสังคม

ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน การรับรู้ความสามารถของตนเองมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม ของแบนดูรา ซึ่งมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง 3 องค์ประกอบได้แก่ พฤติกรรมปัญญา องค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลของสภาพแวดล้อม โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลเชิงเหตุผลซึ่งกันและกัน ทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้น หากแต่ว่าขึ้นอยู่กับความเชื่อของบุคคลว่าเขาสามารถทำได้ด้วยทักษะที่มีอยู่ ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองประกอบด้วยความคาดหวังซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรม 2 ประการ ประการแรกความคาดหวังในความสามารถของตน หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลว่าสามารถกระทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้นก่อนกระทำพฤติกรรม ส่วนความคาดหวังในผลลัพธ์ หมายถึง การคาดคะเนของบุคคลว่าถ้ากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตนเองคาดหวังไว้เป็นการคาดหวังในผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของตน

ทฤษฎีแห่งการคาดหวัง นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในกลุ่มปัญญานิยม มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สนองความต้องการของตนเอง ด้วยความเชื่อเช่นนี้เองจึงเกิดมีสมมติฐาน 3

ประการ ดังนี้ 1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นโดยผลรวมของแรงผลักดันภายในตนเอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม 2) มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการความปรารถนา และเป้าหมายแตกต่างกัน 3) บุคคลตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรมโดยเลือกจากพฤติกรรม หลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีมากกว่า 1 คนขึ้นไป ซึ่งภายในทีม นั้น ผู้นำทีมต้องเป็นผู้กระตุ้นแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้สมาชิกในทีม เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง และเป็นผู้ชี้แนะให้สมาชิกเห็นถึงศักยภาพของตนเองและนำมาความสามารถที่พึงมีสร้างสรรค์ผลงาน ที่มีคุณภาพ

การบริหารจัดการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2546) กล่าวถึง “ทีม” หรือ “ทำงาน” จะเป็นกลุ่มคนที่เข้ามา รวมตัว เพื่อทำงานร่วมกันโดย มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวของคนที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือของสมาชิกซึ่งเราจะต้องเข้าใจว่ากลุ่มกับทีมไม่ใช่สิ่งเดียวกัน โดยทีมจะเป็น กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งเกิดขึ้นจากสมาชิกที่มีความสัมพันธ์ทางจิตวิทยา และมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมี ปฏิสัมพันธ์กัน พึ่งพาอาศัยกัน เพื่อผลประโยชน์ของแต่ละคนและของทีม สามารถแบ่งทีมงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทีมแบบแก้ปัญหา เป็นทีมเพื่อพัฒนา คุณภาพผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของงาน (ทีม คุณภาพ) เป็นสมาชิกที่อยู่ในแผนกหรือหน่วยเดียวกัน มารวมตัวกัน 2-3 ชั่วโมง/สัปดาห์ เพื่อปรับปรุง คุณภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ ซึ่งมีสมาชิก 8-10 คนและหัวหน้าทีม 1 คน

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง เป็นทีมที่พัฒนามาจากทีมแก้ปัญหา มิใช่ทีมแก้ไขปัญหาว่ๆไป หากแต่เป็นทีมงาน ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย ทีมสามารถเลือกสมาชิกของตนได้อย่างเต็มที่ (ประมาณ 10-15 คน) และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคน ประเมินผลงานระหว่างกันอย่างเต็มที่ สมาชิกอาจ สับเปลี่ยนกัน นำทีมตามความเหมาะสม ตั้งเป้าหมาย การผลิตของทีม ตั้งอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่ง ขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของสมาชิก ทีมงานสามารถไล่คนออกหรือจ้างคนเพิ่มได้ด้วยตนเอง

3. ทีมข้ามสายงาน เป็นทีมที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันจากแผนก ต่างๆ ภายในองค์กร หรือระหว่างองค์การมารวมตัวกัน สมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานที่มีความหลากหลาย ทั้ง ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ สร้างความเชื่อใจและจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีมต้องทำ หน้าที่ผู้ฝึกสอน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีหลายประเภทขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทีมได้รับผิดชอบ ทีมแบบแก้ปัญหา เป็นทีมเพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของงาน ทีมบริหารงานด้วย ตนเอง เป็นทีมที่พัฒนามาจากทีมแก้ปัญหา มิใช่ทีมแก้ไขปัญหาว่ๆไป หากแต่เป็นทีมงาน ที่ต้อง

รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย และ ทีมข้ามสายงาน เป็นทีมที่ให้พนักงานมีโอกาสได้รวมตัวกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้ฝึกสอนคุณลักษณะของทีมงานที่ประสบผลสำเร็จ 1. ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 2. สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการแสดงออก 3. สมาชิกในทีมเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ 4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ 5. สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 6. ทีมต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์

ทีมงานมีพัฒนาการผ่านขั้นตอนต่างๆ ในวงจรของทีม คือ การก่อตัว การสร้างปฏิสัมพันธ์ การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการแยกตัว ซึ่งอาจจะมีพัฒนาการเร็วหรือช้าแตกต่างกัน แต่ทุกทีมต่างต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดส่วนประกอบของทีม บทบาทของผู้นำ การติดต่อกับภายนอก การกำหนดขนาดของทีม และการเลือกสมาชิกทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีผู้สวมบทบาทที่เป็น กุญแจสำคัญ

สรุปได้ว่า ผู้นำทีมต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ในการบริหารจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อการและมีผู้นำทีมที่ดี ก็ส่งผลให้ทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น

การสร้างความร่วมมือในทีมงาน

การสร้างความร่วมมือในทีมงาน เป็นกระบวนการในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อวางแผนการปรับเปลี่ยน และปฏิบัติให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง เป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้อง ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น การสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเริ่มต้นจากการออกแบบทีมงานให้สามารถสร้างผลผลิตให้เท่ากับ หรือ สูงกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนด ขณะเดียวกันทีมงานก็จะสร้างความพอใจให้กับสมาชิกและจะต้องสามารถรักษาหรือ ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเรียนรู้และทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการในการพัฒนาทีมงานจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคย มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน และ ต้องติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม ในการทำงานเป็นทีม การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (สมาชิกทีม) สามารถแบ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมได้ ดังนี้ 1. การสื่อสารแบบรวมศูนย์ ได้แก่ การสื่อสารแบบลูกโซ่ การสื่อสารแบบตัว Y และการสื่อสารแบบวงล้อ 2. การสื่อสารแบบกระจาย ได้แก่ การสื่อสารแบบวงกลม และการสื่อสารแบบทุกช่องทาง ซึ่งทีมจะต้องมีระบบการสื่อสารที่มีความคล่องตัวและทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และบรรลุเป้าหมายของทีม ซึ่งเราจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ระยะห่าง การกระจาย ศูนย์รวม ความอึดตัว และความเป็นอิสระในการสื่อสารการตัดสินใจเป็นกระบวนการพิจารณาปัญหา สภาพแวดล้อม และกำหนดทางเลือกต่างๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การตัดสินใจเป็นงานสำคัญในทุกองค์การ

ที่บุคคลต่างๆจะต้องปฏิบัติตามขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตน การตัดสินใจของกลุ่มเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหา และอนาคตของกลุ่มและองค์การ ซึ่งจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ รัดกุมและมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจของทีมแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ คือ 1. การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง 2. การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ 3. การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย 4. การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ 5. การตัดสินใจโดยหาข้อสรุปรวม 6. การตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์ แต่การตัดสินใจแบบกลุ่มก็มีข้อจะสมบูรณ์ และไม่มีจุดอ่อน ซึ่งเราสมควรจะต้องทำความเข้าใจคุณลักษณะ ทั้งด้านบวกและลบของการตัดสินใจแบบกลุ่ม โดยการตัดสินใจแบบกลุ่มมีข้อดีที่สำคัญ คือ การรวมความรู้ทักษะ และความชำนาญของสมาชิก ทำให้ทำให้ทีมมีทางเลือกในการตัดสินใจที่หลากหลาย ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจมีผลสมบูรณ์ ขณะที่การตัดสินใจแบบกลุ่มมีข้อจำกัด คือ อาจจะเสียเวลาและไม่คุ้มค่าต่อแรงพยายามของสมาชิกแต่ละคน ปัจจุบันมีผู้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม จึงมีผู้พัฒนาเทคนิคการตัดสินใจที่สำคัญของกลุ่ม คือ การระดมความคิด การตั้งกลุ่มสมมติ และเทคนิค Delphi ซึ่งแต่ละวิธีจะมีรายละเอียด ความซับซ้อน และต้องใช้ทักษะในการดำเนินงานต่างกัน ซึ่งทีมงานจะต้องเลือกมาใช้ให้สอดคล้องกับต้นทุนและความต้องการในการแก้ไข ปัญหาของกลุ่ม ความขัดแย้ง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนมาอยู่ร่วมกัน เนื่องจากเราทุกคนต่างมีลักษณะเฉพาะทางกายภาพ และและความต้องการส่วนบุคคลที่หลากหลายและซับซ้อน ทำให้เรามีโอกาสจะขัดแย้งระหว่างกันขึ้น แม้กระทั่งคนที่สนิทสนมและผูกพัน หรือแม้กระทั่งคนในครอบครัว ก็จะสามารถขัดแย้งกันได้เสมอ แม้ว่าเราจะมีทัศนคติและตัวอย่างในด้านลบ หรือการทำลายล้างของความขัดแย้ง แต่ในทางกลับกันความขัดแย้งสามารถให้ผลในด้านบวก ซึ่งจะเป็นในเชิงสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาทีมงานหรือองค์การให้เข้มแข็งขึ้น โดยเราสามารถจำแนกความขัดแย้งภายในองค์การออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงาน ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ โดยมีรูปแบบและระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งทุกคนจะต้องประสานประโยชน์ และจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ทีมงานสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เราสามารถพิจารณาแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1. การหลีกเลี่ยง 2. การแข่งขัน 3. การยอมเสียสละ 4. การประนีประนอม 5. การร่วมมือกัน

สรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือในทีมงาน คือ กระบวนการในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อวางแผนการปรับเปลี่ยน และปฏิบัติให้กลุ่ม เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง เป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ทัศนคติเห็นที่สอดคล้อง ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น การสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเริ่มต้นจากการออกแบบทีมงานให้สามารถสร้างผลผลิตให้เท่ากับ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด ขณะเดียวกันทีมงานก็จะสร้างความพอใจให้กับสมาชิกและจะต้องสามารถรักษาหรือ ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเรียนรู้และทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการในการพัฒนาทีมงานจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมได้ ดังนี้ 1. การสื่อสารแบบรวมศูนย์ 2. การสื่อสารแบบกระจาย มีผู้นำที่ดีและสมาชิกในทีมมี

ความไว้วางใจกัน มีความยืดหยุ่นในการทำงานก็จะทำให้สามารถลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ หรือเกิดความขัดแย้งที่เป็นไปในทางบวกมากกว่าทางลบ

แนวคิดการบริหารความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบันได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากในอดีต ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรกำจัดทิ้งไป เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคีและทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจว่าในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้แต่ในแนวคิดปัจจุบัน มองว่าหากมีการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ดังนั้นคุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั้น เนื่องจากความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา ทั้งนี้ยังเชื่อว่ามีปัจจัยความขัดแย้งที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ปัจจัยความขัดแย้งทางด้านจิตวิทยา

การบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ย้อนกลับไปในปี 1970 มีผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กรชื่อ เคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas) และ ราล์ฟ คิลแมนน์ (Ralph Kilmann) ได้เสนอแนวคิดการรับมือความขัดแย้งมา 5 รูปแบบ ซึ่ง HR มักนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เรียกว่า TKI – The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยแบ่งรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. การปรองดอง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตัวเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็กน้อยๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยทิ้งไว้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็วรูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมากแต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึกๆซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป ข้อดี ใช้แก้ปัญหาเล็กๆในระยะเวลารวดเร็วและง่ายดายโดยใช้ความพยายามน้อยที่สุดข้อเสีย ถ้าใช้บ่อยเกินไปอาจนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่กว่า

2. การหลีกเลี่ยง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลย ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็เป็วิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไขจนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้ ข้อดี ผู้สร้างปัญหาอาจเกิดสติตระหนักถึงปัญหาได้เองและเป็นบทเรียนอันมีค่าของตัวเองต่อไป ข้อเสีย ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมาแน่นอน

3. การประนีประนอม เป็นการบริหารความขัดแย้งที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทางโดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน ข้อดี ต่างฝ่ายต่างเข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น มองเห็นความต้องการใหม่ในทิศทางเดียวกัน ข้อเสีย ไม่มีใครได้ความสุขสมบูรณ์แบบ เพราะต้องลดความต้องการของตัวเองลง ซึ่งอาจเกิดความไม่เต็มใจที่ไม่เท่ากัน

4. การแข่งขัน เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดงออกมาถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเองอย่างไรก็ดี นี่ไม่ใช่แนวทางที่ดีนักจึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้ ข้อดี แก้ปัญหาได้รวดเร็วและแทบจะจบปัญหาได้ทันที ข้อเสีย อาจไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดผู้แพ้อาจสูญเสียกำลังใจหรือไม่ยอมรับผลการแข่งขันจนนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ที่รุนแรงขึ้น

5. การให้ความร่วมมือ เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระะยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามเป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้ ข้อดี ทุกคนแฮปปี้ และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้ ข้อเสีย ใช้เวลานานจนบางครั้งปัญหาทวีความรุนแรงยิ่งกว่าเดิม

จากแนวคิดข้างต้นของ เคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas) และ ราล์ฟ คิลแมนน์ (Ralph Kilmann) (เสาวนีย์ ศรีเดช, 2557: 2-3) แนวคิดการรับมือความขัดแย้งนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น การปรองดอง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตัวเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็กน้อยๆ

จอห์นสัน และจอห์นสัน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550: 63) มีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้งคนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น แบบพฤติกรรมใน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคน อยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่างๆเพื่อทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้นให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ - แพ้"

2. การร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการ ความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไข ความขัดแย้งโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่า เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ - ชนะ"

3. การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหา และไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ ในลักษณะ "แพ้ - แพ้" เป็นส่วนใหญ่

4. การยอมรับ หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากเป็นที่ยอมรับมุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหาในรูปแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้”

5. การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มี จุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง

เทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น Robbins ยังได้นำเสนอถึงเทคนิคในการจัดการความ ขัดแย้งไว้ ดังนี้ (ประพันธ์ ช่างสุศรีและสำเร็จบุรณะสิงห์, 2554; Robbins S.P. & Judge T.A., 2013)

1. ตรงเข้าไปแก้ปัญหา ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มโดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปรายได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

2. มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันโดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3. การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่มเงิน เพิ่มตำแหน่ง เพิ่มพื้นที่ทำงาน เป็นต้น อาจทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะมีมากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้ดีเพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจตามมาได้

4. ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังขัดแย้งอยู่ต้องรีบแก้ไข

5. ลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค คือ การลดความแตกต่างระหว่างคู่กรณีโดยการหาสิ่งที่คู่กรณีมีความสนใจร่วมกัน

6. ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ยหรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

7. ใช้กำลังหรือบีบบังคับหมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำโดยการออกกฎระเบียบมาบังคับ

8. เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ นำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

9. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือย้ายฝ่ายงานของคู่กรณีเพื่อลดความขัดแย้งก็ได้

ความขัดแย้งสามารถเกิดได้กับทุกคนและทุกกลุ่มในองค์กร เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ อาจเกิดจากตัวเองและผู้อื่น การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม นั้น จะต้องอาศัยเทคนิคในการบริหารความขัดแย้ง (Robbins S.P. & Judge) ประกอบด้วย การตรงเข้าไปแก้ปัญหา การมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร การลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง การลดความขัดแย้งด้วยการจัดอุปสรรค การลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม การใช้กำลังหรือบีบบังคับ การเปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ และการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยการนำมาปฏิบัติใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และรวมถึงวิธีการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กรทั้ง 5 รูปแบบเคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas) และ ราล์ฟ คิลแมนน์ (Ralph Kilmann) โดยการเลือกใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อย่างเช่น การปรองดอง เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตัวเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการ หรือเป็นผู้ชนะ ความขัดแย้งในการทำงานมีทั้งผลดีและผลลบ ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมมีผลดีได้แก่ ช่วยกระตุ้นการทำงาน การระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา การสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และ “จุดยืน” หรือค่านิยมที่ตึงเครียด ส่วนข้อเสียอาจจะทำให้เกิดความท้อแท้ เครียดหมดกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ภาพต่างๆ

ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการทำงานเป็นทีม ที่ต้องทำงานร่วมกันผู้อื่น มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาการทำงานที่ดีขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *Conflict Management การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท
- ชาญชัย ไพยมรณ์ และคณะ. (ม.ป.ป.). *รูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ร่วมตามโครงสร้างชีวิต*. สืบค้น 20 กันยายน 2564, จาก <http://www.maeon.ac.th/maeon/INCLUSIVE/tm3.htm>
- เพชรรัตน์ โคตรชัย. (ม.ป.ป.). *การบริหารความขัดแย้ง*. สืบค้น 22 กันยายน 2564, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/400064>
- มิ่งขวัญ พงษ์สถิษฐ์. (ม.ป.ป.). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร*. สืบค้น 22 กันยายน 2564, จาก <https://oia.coj.go.th/th/file/get/file/20190208a87ff679a2f3e71d9181a67b7542122c152253.pdf>
- วัลลภ ปิยะมโนธรรม. (2564). *การทำงานเป็นทีม*. สืบค้น 22 กันยายน 2564, จาก <http://www.maeon.ac.th/maeon/INCLUSIVE/tm3.htm>
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง
- เสาวนีย์ ศรีเดช. (2557). *วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัด*

ราชบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

Donlaya C. (ม.ป.ป.). *การทำงานเป็นทีม มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร พร้อมแนะนำขั้นตอนทำให้ทีมเวิร์คให้มี
ประสิทธิภาพ*. สืบค้น 22 กันยายน 2564, จาก [https://www.moneywecan.com/team-
work/](https://www.moneywecan.com/team-work/)

Sahatom Petvirojchai. (ม.ป.ป.). *การบริหารความขัดแย้ง*. สืบค้น 20 กันยายน 2564, จาก
<https://th.hmote.asia/orgdevelopment/conflict-management-210709/>

SHINE. (ม.ป.ป.). *การบริหาร*. สืบค้น 21 กันยายน 2564, จาก [http://shine-management-
tips.blogspot.com/2007/10/blog-post.html5/09/54](http://shine-management-tips.blogspot.com/2007/10/blog-post.html5/09/54)เขียนโดยSHINE