

รหัสวิชา MTM 2205

รายวิชาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์

Leadership and Creative Teamwork



Panida Ninaroon

อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

 [panida.ni@ssru.ac.th](mailto:panida.ni@ssru.ac.th)

 [Facebook.com/Panida Ninaroon](https://www.facebook.com/Panida Ninaroon)

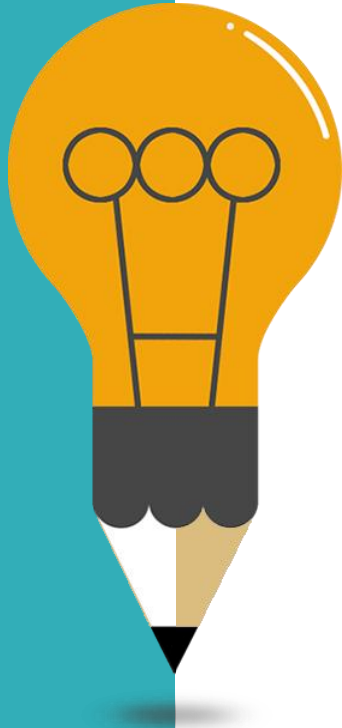
 [Twiter.com/Panida Ninaroon](https://twitter.com/Panida Ninaroon)



## Chapter 8

การบริหารความขัดแย้ง

# Agenda



01

วิวัฒนาการความขัดแย้ง

02

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง

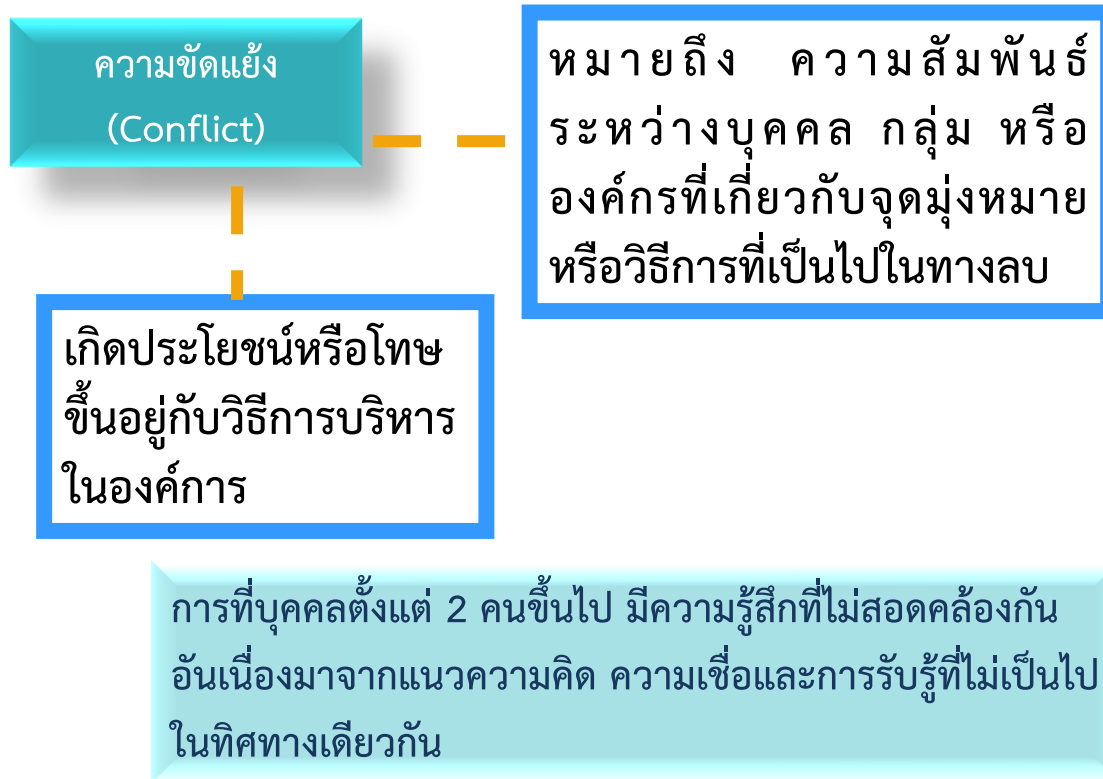
03

ประเภทของความขัดแย้ง

04

การบริหารความขัดแย้ง

# แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง



# วิวัฒนาการความขัดแย้ง

## ดั้งเดิม

(1930 – 1940)

- มองว่าเลวร้าย ควรหลีกเลี่ยง
- พยายามที่จะแก้ไข เพื่อให้กลับคืนสู่ภาวะเดิม

## มนุษย์สัมพันธ์

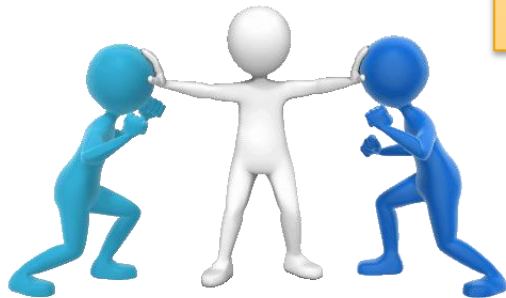
(1940 – 1970)

- เรื่องปกติ หลีกเลี่ยงไม่ได้
- สนับสนุนว่าต้องมี เพราะช่วยส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

## นักปฏิสัมพันธ์

(1970 up)

- ส่งเสริมให้เกิดในระดับที่รับได้เพื่อสร้างนวัตกรรมและการมีความคิดสร้างสรรค์
- ลด Group Think





# สาเหตุ: ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

เกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges)

เข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions)

เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty communication)

เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน

คุณลักษณะเฉพาะบุคคล

01

มีสองฝ่ายขึ้นไป

02

เป้าหมาย หรือผลประโยชน์ไม่ตรงกัน

03

คู่กรณี มีความเกี่ยวข้องกัน

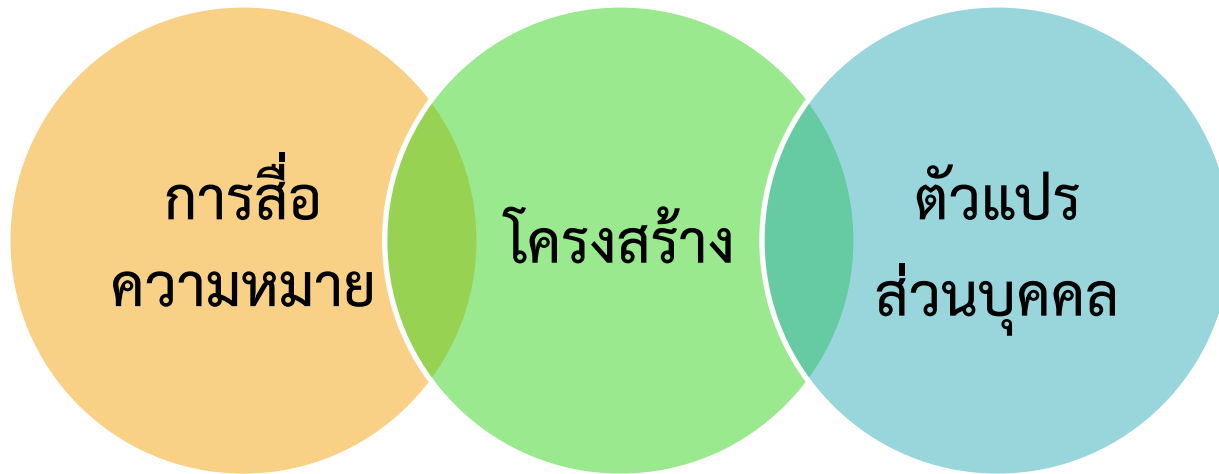


ลักษณะของความขัดแย้ง



# กระบวนการของความขัดแย้ง

ระยะที่ 1 การก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอย



# กระบวนการของความขัดแย้ง

## ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้ง

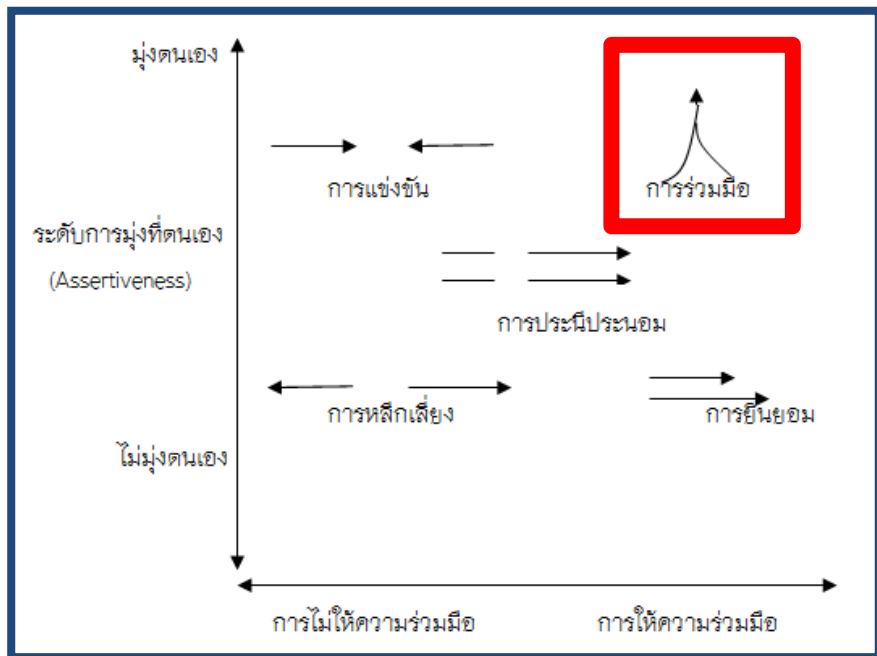
- ความรู้สึกต่อต้านและความไม่ลงรอยจะชัดเจนมากขึ้น

**แต่** อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคล

เช่น นาย A. อาจตระหนักดีว่าตนกับนาย B. มีข้อโต้แย้งที่ไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงระหว่างกันอยู่บ่อย แต่นาย A. ก็ไม่กังวลทุกข์ร้อนเก็บมาคิดแต่อย่างใด จึงไม่ส่งผลใด ๆ ต่อความรักใคร่ชอบพอนาย A. เคยมีต่อนาย B. แต่อย่างไร

# กระบวนการของความขัดแย้ง

ระยะที่ 3 ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับความขัดแย้ง



# กระบวนการของความขัดแย้ง

## ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก

- |                       |    |  |
|-----------------------|----|--|
| ระดับขัดแย้ง          | -- | * พยายามทำลายล้างคู่กรณีทุกวิถีทาง     |
| ที่ล้างผลาญทำลาย      | -- | * ใช้กำลังกายเข้าทำร้าย                |
|                       | -- | * ใช้คำขู่และยื่นคำขาด                 |
|                       | -- | * ใช้วาจาด่าทอทำร้าย                   |
|                       | -- | * ใช้คำถ่มขย้อนทะเลาะกับคู่กรณี        |
|                       | -- | * ความเห็นต่างกันเล็กน้อยหรือเข้าใจผิด |
| ระดับไม่มีความขัดแย้ง | -- |  |

# กระบวนการของความขัดแย้ง

## ระยะที่ 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

### ผลดี

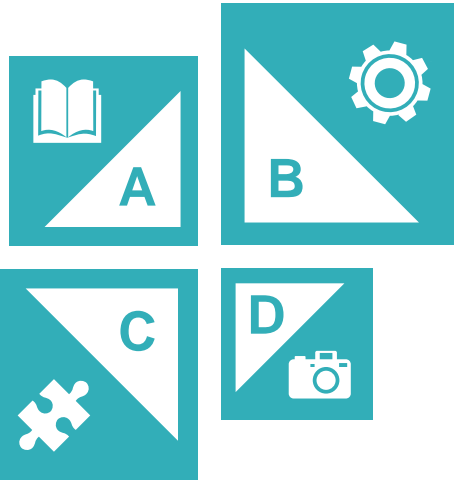
- ได้รับความสนใจที่จะนำมาพิจารณา
- ให้คนทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึงจุดยืนกันและกัน
- กระตุ้นให้เกิดความคิดที่นำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่
- มีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุม
- เกิดความภักดีต่อกลุ่ม
- เปิดกว้างทางความคิด

### ผลเสีย

- เกิดความเครียด
- การประสานงานชะงักงัน
- ความพยายามบรรลุเป้าหมายลดลง
- ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำเพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์การเบี่ยงเบนไป
- เกิดการเล่นพรรคเล่นพ้อง เกิดอคติ

# ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันทำ  
ให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา



ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ช่วยให้สมาชิกรวมกลุ่มกันทำงาน  
และกระตุ้นแรงจูงใจให้คน  
ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มใดที่ขัดแย้งกัน สมาชิกแต่ละ  
กลุ่มจะเกาะกลุ่มกันเหนียวแน่นขึ้น



## ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางบวก

1. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์
2. ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
3. พบแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม ทำงานเป็นทีม
5. เกิดการปรับปรุงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความจริง
6. สมาชิกในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. องค์กรปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างต่อเนื่อง
8. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ
9. มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้นาน
10. เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นประโยชน์กับองค์กรทำให้เกิดคุณภาพการตัดสินใจ
11. ลดความตึงเครียดในองค์กร ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรดีขึ้น
12. คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักการปรับตัว และการประสานงานร่วมกัน

## ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ

1. นำไปสู่ความตึงเครียดมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของคนในองค์กร
2. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป
3. ทำให้เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวกขึ้น เกิดความรู้สึกขนะหรือแพ้
4. ทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ
5. ขาดการประสานงานกัน และไม่ร่วมมือร่วมใจทำงาน
6. มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม
7. นำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์การ





# ประเภทของความขัดแย้ง



1. ความขัดแย้งในระดับบุคคล (Personal Conflict)
  - 1.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict)
  - 1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)



2. ความขัดแย้งระดับกลุ่ม (Group Conflict)
  - 2.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (With in group Conflict)
  - 2.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Between group Conflict)



3. ความขัดแย้งระดับองค์กร (Organization Conflict)
  - 3.1 ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict)
  - 3.2 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict)

# การบริหารความขัดแย้ง

ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (destructive conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (constructive conflict) ในที่สุดความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิด ผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

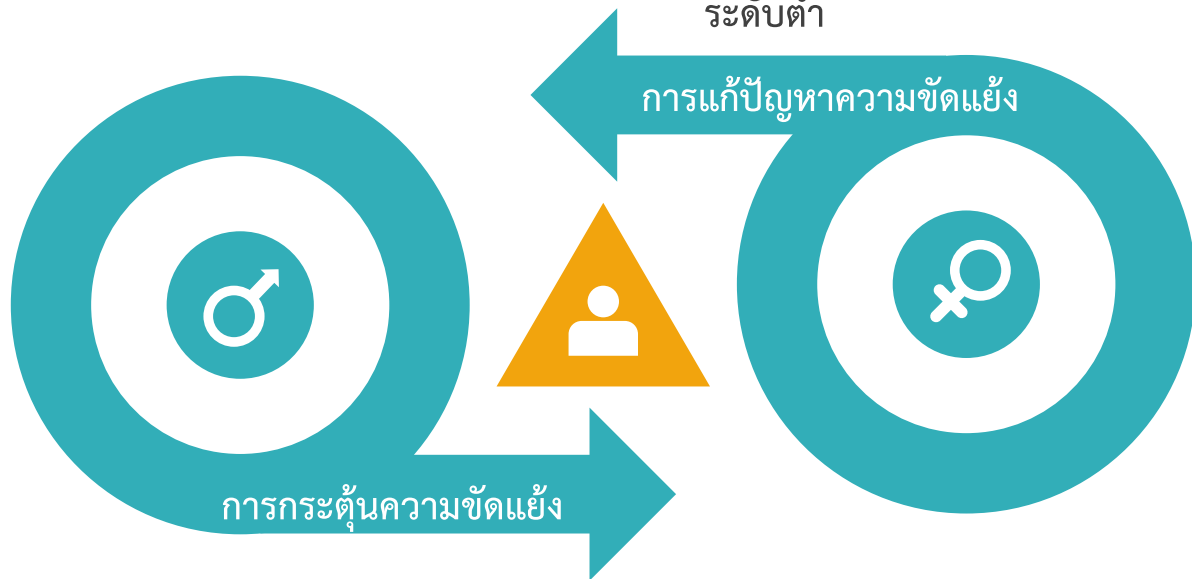
Conflict Management

เปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์



# วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง

การกระตุ้นความขัดแย้ง ตามแนวคิด สมัยใหม่ สนับสนุนให้มีความขัดแย้ง ให้มีบรรยากาศในการแข่งขันในการทำงาน แนวความคิดสมัยใหม่สนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำ



# วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง



1. เลือกผู้นำที่เหมาะสม
2. ใช้บุคคลภายนอกบริหารภายในองค์กร
3. เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น กระตุ้นให้เกิดแนวคิด
4. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน ในเชิงสร้างสรรค์
5. ควรมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างในที่ประชุม

# วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง

1. การวิเคราะห์ความขัดแย้ง
2. ค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง 5W
  - ความไม่เท่าเทียมกัน
  - ทักษะของบุคคล
3. ค้นหาข้อมูลและข้อเท็จจริง
4. กำหนดทางเลือกที่หลากหลาย
5. เลือกทางเลือกในการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด  
Win-Lose/Lose-Lose/Win -Win
6. ดำเนินการแก้ไขปัญหา





## 1. วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose)

ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ ฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ทำให้ผู้แพ้เกิดความคับข้องใจ

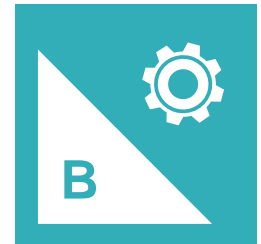


- ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (forcing) โดยฝ่ายชนะมีอำนาจเหนือกว่า การใช้ข้อได้เปรียบทางฐานะของการมีอำนาจบังคับบัญชา ด้วยการสั่งให้ทำ ออกกฎระเบียบมาบังคับ วิธีนี้อาจนำไปสู่การคิดแก้แค้น
- ทำให้สถานการณ์สงบลง (smoothing) เป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งสงบลงชั่วคราวโดยการขอร้อง วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ
- ลดข้อขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือถอยหนี เฉยเมย หรือไม่รับรู้ (ทั้งที่รู้) ไม่ยอมเข้าไปแก้ไขปัญหา ยืดเวลาไม่ยอมตัดสินใจ วิธีนี้ไม่ก่อให้เกิดแก้ไขปัญหา

## 2. วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose)

การประนีประนอม (Compromising) หรือ เจรजाต่อรอง  
ความขัดแย้งหยุดลงชั่วคราวไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์ขึ้นมาได้เลย

- เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ได้แก่ การประนีประนอม หรือการเจรजाต่อรอง (compromise) วิธีการนี้บางครั้งอาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด
- จุดอ่อน ไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง ความขัดแย้งอาจจะยุติเพียงชั่วคราว

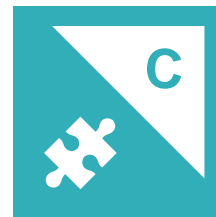
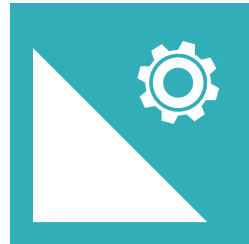


### 3. ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win)

- วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ต้องการและเน้นความพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งกระทำได้ยากและต้องใช้เวลามาก
- การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (integrative problem solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่มที่กำลังมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น
- วิธีนี้ใช้เพื่อจุดหมายในการแก้ปัญหได้ดีที่สุด

Win-Win เกิดการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะ

- นำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา
- กำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล
- เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กร
- นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร







# การเจรจาต่อรอง

Negotiation (การเจรจาต่อรอง)

Bargaining (การต่อรอง)

1. ขั้นเตรียมการและวางแผน
  2. ขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน
  3. ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน
  4. ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา
  5. ขั้นจบการเจรจาและปฏิบัติ



# กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (Bargaining Strategies)

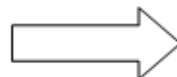
## กลยุทธ์เฉพาะ

- พยายามลดระดับความต้องการของคุณเจรจาฝ่ายตรงข้ามลง
- ย้ำชัดว่าคุณเจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน
- ชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงมาแทน

## กลยุทธ์รอบความคิดในการต่อรอง

มุ่งสัมพันธ์ (Relationship)

ผู้เจรจาเน้นที่ความสัมพันธ์  
กับคู่เจรจา

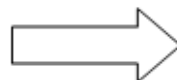


มุ่งงาน (Task)

ผู้เจรจาเน้นที่ปัจจัยเชิงวัตถุที่  
เป็นข้อขัดแย้ง

มุ่งใช้อารมณ์ (Emotional)

ผู้เจรจาเน้นการใช้ความรู้สึก  
ด้านอารมณ์ต่อกรณีขัดแย้ง



มุ่งใช้สติ (Intellectual)

ผู้เจรจาเน้นการมีสติการใช้  
ปัญญาในการเจรจา

มุ่งความร่วมมือ (Cooperate)

ผู้เจรจามุ่งให้ได้ประโยชน์  
สูงสุดต่อทั้งสองฝ่าย



มุ่งเอาชนะ (Win)

ผู้เจรจาเน้นต้องชนะและได้  
ประโยชน์สูงสุดแก่ฝ่ายตน

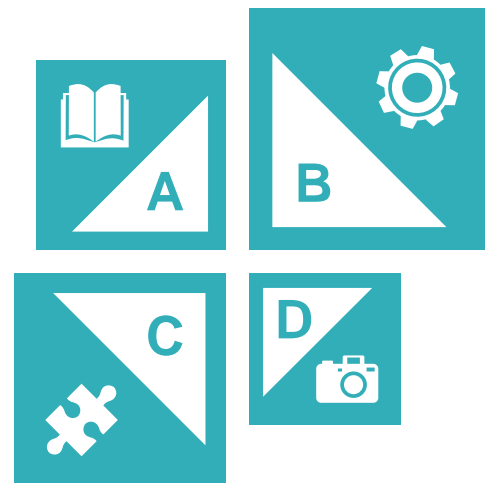
## กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง

- 1.1 ยอมรับประโยชน์ของความขัดแย้ง
- 1.2 มุ่งที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล ค้นหาสาเหตุและแก้ปัญหามากกว่า ความต้องการส่วนบุคคล
- 1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่ของปัญหาโดยไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดหรือถูก
- 1.4 จริงใจ เปิดเผย ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
- 1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นความต้องการของตนที่ไปขัดความต้องการของผู้อื่น
- 1.6 อาจให้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือ หลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสิน  
ใช้การแลกเปลี่ยนแบบ "หมูไปไก่มา" หรือ "ยื่นหมูยื่นแมว"

## กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน

โดยนำเป้าหมายมารวมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ประกอบด้วย

- 2.1 ทบทวนและปรับตัวโดยเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน  
ด้านการรับรู้และทัศนคติ
- 2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน
- 2.3 แสวงหาแนวทางการแก้ไข
- 2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน



## กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ - ชนะ หรือข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement)

วิธีการ	รายละเอียด
1. ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น (Broadening the pie)	1. ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น
2. การชดเชยที่ไม่เจาะจง (Nonspecific compensation)	2. ให้อีกฝ่ายได้รับการชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น
3. ใช้ทำนองเอากึ่งฝอยตกปลา กระพวง (Logrolling)	3. ยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยเพื่อแลกเปลี่ยนกับประเด็นที่สำคัญกว่า
4. การหักค่าใช้จ่าย (Cost cutting)	4. อีกฝ่ายได้รับการหักค่าใช้จ่ายหรือยกเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียไป
5. ทอดสะพาน (Bridging)	5. ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจ

# กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง

**ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)** บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ที่ใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือก

**อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)** เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ อาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา

**ผู้ปรองดอง (Conciliator)** เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจ เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ บทบาทใกล้เคียงกับผู้ไกล่เกลี่ย

**ที่ปรึกษา (Consultant)** เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและเชี่ยวชาญ มุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้น

# ข้อเสนอแนะการเจรจาต่อรอง

- **เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก** หยิบยื่นไมตรีด้วยการแสดงความอ่อน  
ปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้น การเปิดฉากแง่ดี  
ยอมให้ส่วนหนึ่ง ก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน
- **ระบุที่ตัวปัญหาแต่มีใช้ตัวคนหรือบุคลิกภาพ** โดยมุ่งที่ประเด็นต่อรองเป็น  
หลัก หลีกเลี่ยงการพูดถึงเกี่ยวกับบุคลิกภาพของกลุ่มโดยเฉพาะเมื่อการ  
เจรจาเข้าขั้นตึงเครียดต้องไม่พาดพิงหรือโจมตีบุคคลเป็นส่วนตัว ต้องแยก  
คนออกจากปัญหา



# ข้อเสนอแนะการเจรจาต่อรอง

- ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย โดยมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาเท่านั้น
- มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ - ชนะ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสองฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจา
- สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ซักถามเป็นระยะ หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น



Q & A