



# การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ

เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย ความคิดเห็น การปฏิบัติหรือ จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้ง

อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยนัยเฉยไม่ทำอะไร

เช่น แกล้งวางเฉยไม่ให้ข้อมูล ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานไม่ได้ เป็นต้น



# แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

## แนวคิดสมัยดั้งเดิม



ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี  
เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะ  
วิวาทและความแตกแยก  
ซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กร  
ส่งผลร้ายต่อองค์กร  
ต้องหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

## แนวคิดเชิงพฤติกรรม



ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา  
ที่จะต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มทุกองค์กร  
เป็นพฤติกรรมขององค์กร มีทั้งประโยชน์  
และโทษ บางสถานการณ์  
ความขัดแย้งมีประโยชน์มากกว่าโทษ

## แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์



ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ต่อ  
องค์กรเพราะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม  
สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร  
องค์กรใดไม่มีความขัดแย้ง  
องค์กรนั้นจะเฉื่อยชาหรือพัฒนาช้า  
ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

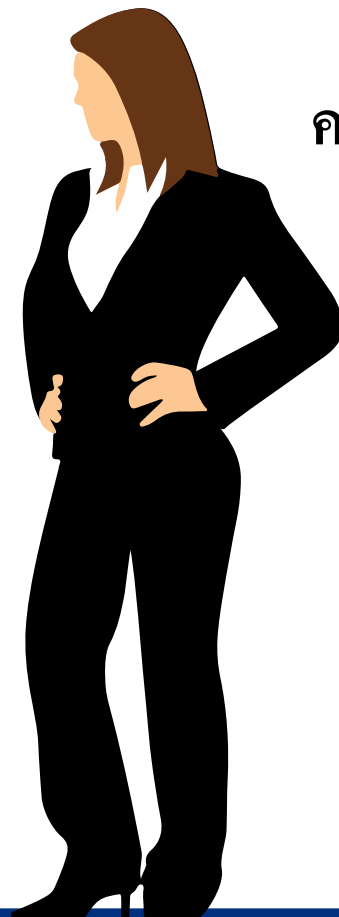
# สภาพของความขัดแย้ง

## ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Perceived)

มองเห็นได้ง่าย / มีการโต้ตอบ โต้เถียง หรือ  
แสดงพฤติกรรมอื่นๆ ให้เห็นว่าขัดแย้งกัน

## ความขัดแย้งที่ไม่ปรากฏให้เห็นแต่รู้สึกได้ (Felt)

เป็นความขัดแย้งที่มองไม่เห็น  
แต่รู้สึกได้ เช่น วางเฉยไม่ให้ความร่วมมือ  
มีความหวาดระแวง ไม่รวมกิจกรรมด้วย  
ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ เป็นต้น



# ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

## 1. ยึดคู่กรณีเป็นหลัก

### ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่องานอื่นๆ ด้วย

### ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล

เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

### ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

# ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

## 2. ยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง

### ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน

เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

### ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร

ในองค์กรต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พลัง และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์กรจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

### ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน

เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน เช่น นโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลงจึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

### 1. ข้อมูล (Fact)

การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกัน  
หรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน

### 2. ค่านิยมและความเชื่อ (Value)

การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน  
เพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่  
ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา  
สภาพครอบครัว ฯลฯ

### 3. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective)

บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมาย  
แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน  
ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน

### 7. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior)

บุคลิกลักษณะและการแสดงออก  
แตกต่างกันไป เช่น การแต่งกาย  
กิริยาท่าทาง การพูดจา



### 4. โครงสร้างขององค์กร (Structure)

บางหน่วยงานรู้สึกรู้ว่างานของตนสำคัญ  
กว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิด  
ปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาก  
ทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

### 5. การสื่อสาร (Communication)

การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูล  
ไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้าหรือขาดตกบกพร่อง  
ไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด  
เกิดความขัดแย้ง

### 6. การเปลี่ยนแปลง (Change)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร  
เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพ  
การจ้าง มักจะได้รับการต่อต้าน  
และเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง

## การข่มขู่

การทำให้ฝ่ายตรงกันข้ามเกรงกลัว ให้รู้สึกว่ายากกว่าหรือเป็นการรักษาหน้า ทำให้ฝ่ายถูกข่มขู่ได้ตอบกลับมา เช่น ขู่ว่าจะทำร้าย ขู่ว่าจะฟ้องร้องเป็นคดีความ การสะสมอาวุธก็เป็นการข่มขู่อย่างหนึ่ง

## การรับรู้

การได้รับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ดี เลว เอาเปรียบ ไม่มีเหตุผล การรับรู้ที่ลำเอียง เช่นนี้จะก่อให้เกิดความหวาดระแวงมากขึ้น ความไม่ไว้วางใจมีมากขึ้นทำให้ความขัดแย้งขยายตัวและรุนแรงมากขึ้น



## ความไว้วางใจ

ความเชื่อใจ ความคาดหวัง การให้คุณมากกว่าให้โทษ ดังนั้นถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ขาดความไว้วางใจกัน เช่น ไม่ซื้อตรง หักหลัง หรือข่มขู่ ก็ยากที่จะไว้วางใจได้ ความขัดแย้งจะแก้ไขได้ยากและจะขยายตัวมากขึ้น

## การสื่อสาร

การสื่อสารที่บิดเบือนข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน ทำให้ความขัดแย้งอุปสรรคสำคัญของการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นไประดับบน อุปสรรคสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับซึ่งยากที่จะแก้ไข



# (Johari Window) หน้าต่างโจฮารี

โจเซฟ ลูฟต์ (Joseph Luft)  
และแฮรี อิงแฮม (Harry Ingham)

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือ  
ระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจากการรับรู้  
ของบุคคลเป็นสำคัญ

การแสดงออกที่เข้าใจว่าตนกำลังทำอะไรอยู่  
และผู้อื่นก็เข้าใจถึงการกระทำ เช่น ไม่พอใจจะ  
แสดงสีหน้า ท่าทาง แววตา เป็นการแสดงที่  
ต้องการให้คนอื่นเห็นและทราบ หากมีท่าทีเปิด  
กว้างก็จะทำให้เกิดความใกล้ชิด

1. ตนเองรู้ / ผู้อื่นรู้ (เปิดเผย Open Area)

การแสดงออกที่ทราบดีว่าตนกำลังทำอะไร  
ด้วยจุดมุ่งหมายใด แต่คนอื่นไม่ทราบหรือทราบไป  
ในทิศทางอื่น เพราะหากคนอื่นรู้เข้าจะส่งผลกระทบ  
ต่อความสัมพันธ์ทันที เช่น  
ปิดบังนิสัยบางอย่างของตนเอง วางท่าทาง  
เป็นคนดี น่าเชื่อถือ เกือบซังแต่ต้องทำที่ท่าว่า  
รู้สึกดี ภาพที่คนอื่นเห็นจึงตรงข้ามกับความจริงที่  
ใจคิด

3. ตนเองรู้ / ผู้อื่นไม่รู้ (ซ่อนเร้น Hidden Area)

การแสดงออกที่บุคคลไม่รู้ว่า  
ได้แสดงออกไป คือการทำโดยที่ไม่รู้ตัว  
และไม่มีจุดหมายใดๆ เช่น ยักคิ้ว ยักไหล่  
โยกตัวโดย น้ำเสียง ทั้งนี้ หากได้รับการเตือนหรือ  
ชี้แนะ ก็ควรยอมรับและปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น  
หากไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง จะยิ่งสร้างปัญหาและ  
ความขัดแย้งกับผู้อื่น

2. ตนเองไม่รู้ / ผู้อื่นรู้ (จุดบอด Blind Area)

การแสดงออกจะเปลี่ยนไป  
เมื่อถูกสถานการณ์กระตุ้น ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะ  
แสดงออกมาได้ เช่น ความสามารถหรือพรสวรรค์  
คนดีเมื่อต้องแข่งขัน คนเรียบร้อยเมื่อถูกกดดัน  
ต้องต่อสู้เพื่อเอาชีวิตรอด

4. ตนเองไม่รู้ / ผู้อื่นไม่รู้ (Unknown Area)

# (Johari Window) หน้าต่างโจอฮารี

- A เป็นคนมีไหวพริบ แก้ไขปัญหาได้เก่ง แต่ A ไม่เคยทำหรือด้วยหน้าที่การงานของ A ไม่เคยเปิดโอกาสให้แก้ไข้ปัญหา คนรอบข้างก็เลยไม่รู้ และตัว A เองก็ไม่รู้ เช่นกัน จนวันที่แฟนมีปัญหา A ใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมง ก็แก้ไข้ปัญหาได้

1.ตนเองรู้ / ผู้อื่นรู้ (เปิดเผย Open Area)

- A มีความเป็นผู้นำแต่ด้วยหน้าที่และตำแหน่งทำให้ A ไม่เคยได้แสดงความเป็นผู้นำมาก่อนเลย และที่สำคัญ A ก็ไม่ยอมให้คนอื่นรู้เพราะไม่ยอมรับผิดชอบงานที่มากขึ้น เพื่อนร่วมงานจึงไม่มีใครรู้

2.ตนเองไม่รู้ / ผู้อื่นรู้ (จุดบอด Blind Area)

- A เป็นคนชอบช่วยเหลือคนอื่น มีความสุขทุกครั้งที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ชอบอาสาซื้ออาหาร อาสาพาไปส่ง คนรอบตัวรู้และเข้าใจตัวตนของ A ว่าเป็นคนชอบอาสา

3.ตนเองรู้ / ผู้อื่นไม่รู้ (ซ่อนเร้น Hidden Area)

- A เป็นคนอารมณ์ร้อน แต่ไม่รู้ตัวเอง แต่เพื่อนร่วมงานรู้ว่า A เป็นคนอารมณ์ร้อนจึงมักจะเตือน A อยู่เสมอ

4.ตนเองไม่รู้ / ผู้อื่นไม่รู้ (Unknown Area)

# ตำแหน่งชีวิต (Life Position)

You are Okay with me

**I am not OK  
You are OK**  
*one down position*  
Get away from  
Helpless

**I am OK  
You are OK**  
*healthy position*  
Get on with  
Happy

**I am not OK  
You are not OK**  
*hopeless position*  
Get nowhere with  
Hopeless

**I am OK  
You are not OK**  
*one-up position*  
Get rid of  
Angry

You are Not Okay with me

I am Not Okay with me

I am Okay with me

# ตำแหน่งชีวิต (Life Position)

**I am not OK  
You are OK**

*one down position*

Get away from  
Helpless

**“ฉันไม่ดี - แต่คุณดี”**

เป็นตำแหน่งชีวิตที่บุคคลรู้สึกว่าคุณดีของตัวเองดีกว่าผู้อื่น จะไม่กล้าแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริง และเก็บกดความรู้สึกเอาไว้ มีความเศร้าหมอง ชอบอยู่ตามลำพัง มักเลียงหนีปัญหา คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ ในขณะที่ผู้อื่นเป็นคนดี มีคุณค่า มีความสามารถ ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกจึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่มีความสุข ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการความเห็นอกเห็นใจจากหรือความช่วยเหลือจากผู้อื่น

# ตำแหน่งชีวิต (Life Position)

**“ฉันไม่ดี – คุณก็ไม่ได้”**

บุคคลที่รู้สึกว่าคุณและผู้อื่นไม่ดี ไม่มีคุณค่า  
ไม่มีความสามารถ เบื่อ หดหู่ ไม่มีความหวังใดๆ โลกนี้โหดร้าย  
ทารุณ ไม่น่าอยู่ และคิดว่าคนอื่นก็โหดร้าย ไม่มีน้ำใจ เช่นกัน  
อาจส่งผลถึงพฤติกรรมที่ทำร้ายตนเองหรือผู้อื่น โดยไม่รู้สึกรู้สึ

**I am not OK  
You are not OK**

*hopeless position*

Get nowhere with  
Hopeless

# ตำแหน่งชีวิต (Life Position)

## “ฉันดี – คุณก็ดี”

เป็นตำแหน่งสูงสุดของการปรับตัว      บุคคลที่มีสุขภาพจิตดี  
รู้สึกว่าคุณค่า      ยอมรับ      เข้าใจในตัวเองและผู้อื่น  
มีความจริงใจ      พร้อมเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยวิธีสร้างสรรค์  
ใช้ความสามารถที่ตนเองอย่างเต็มที่      ซึ่งเป็นที่ต้องการและยอมรับ  
จากสังคม      พฤติกรรมที่แสดงออกจึงเป็นไปในลักษณะ  
ที่มีความสุข      มีความเชื่อมั่นในตนเอง      มีความกระตือรือร้น  
กล้าแสดงออกและกล้าเผชิญปัญหา      ยอมรับผู้อื่น  
มองโลกในแง่ดี      พร้อมที่จะสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น  
และช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นได้

**I am OK  
You are OK**  
*healthy position*  
Get on with  
Happy

# ตำแหน่งชีวิต (Life Position)

## “ฉันดี – แต่คุณไม่ดี”

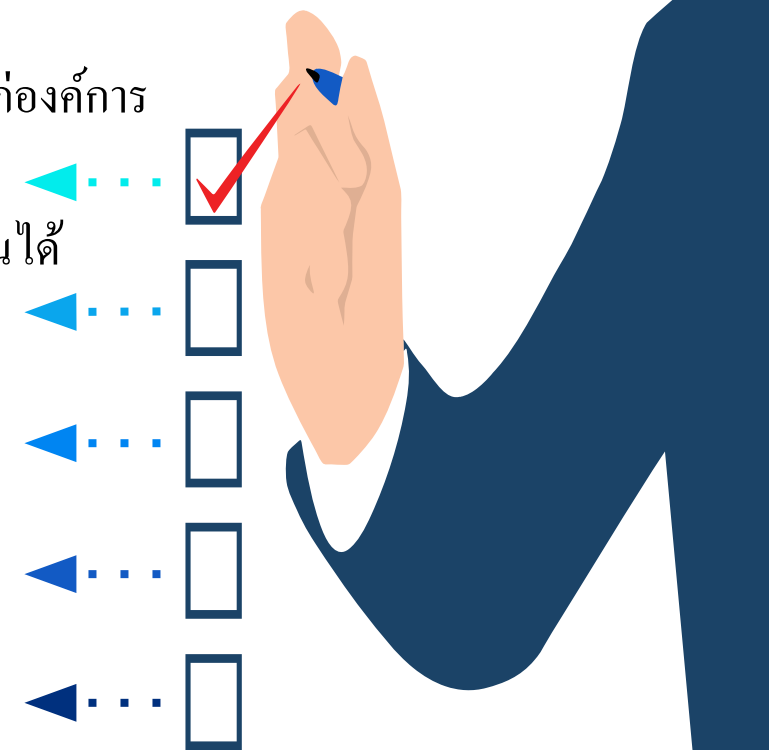
คนที่รู้สึกว่าคุณดีว่าคุณอื่น ชอบดูถูกเหยียดหยามคนอื่น  
ว่าด้อยกว่าตน ไม่ไว้วางใจว่าผู้อื่นว่ามีความสามารถ  
เมื่อประสบปัญหา ก็มักจะกล่าวโทษผู้อื่นที่ทำให้ตนเอง  
ต้องเดือดร้อน ยึดมั่นว่าตนเองว่าตนเองนั้นเป็นเลิศ ชอบลูกน้อง  
ที่ประจบสอพลอ ชอบคำเยินยอ โดยไม่คำนึงว่าจะมาจากความ  
จริงใจหรือไม่ เพราะเชื่ออยู่แล้วว่าไม่มีใครเก่งกว่าตนเอง  
ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกจึงเป็นลักษณะที่มีความเชื่อมั่น  
ในตนเอง กล่าวแสดงออก แต่ไม่ยอมรับผู้อื่นและไม่ไว้วางใจผู้อื่น

**I am OK  
You are not OK**  
*one-up position*  
Get rid of  
Angry

# ผลกระทบของความขัดแย้ง

## ผลเสียต่อองค์กร

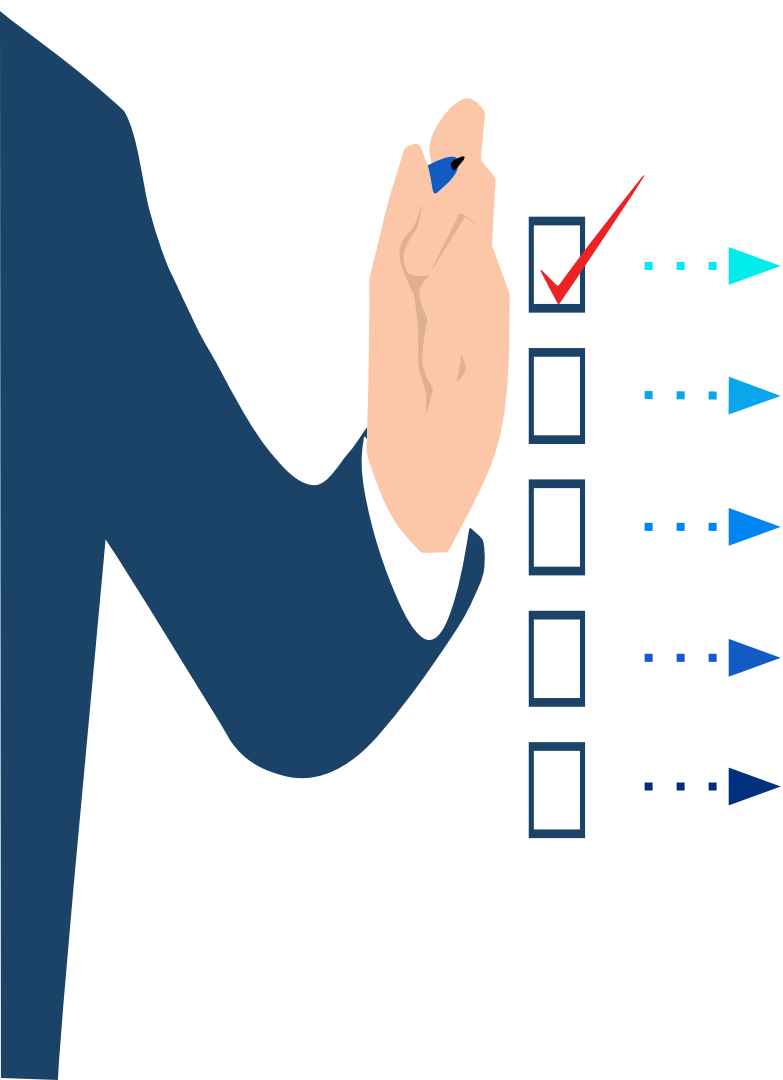
1. สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
2. ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อยลดลงหรือไม่มีเลย ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
3. ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก
4. เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้นหากความขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
6. ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้เกี่ยวข้อง





# ผลกระทบของความขัดแย้ง

## ผลดีต่อองค์กร



ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์กรดังนี้

1. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
2. ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าแข่งขันทำงาน ท่วมเทให้แก่งาน
3. ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น
4. ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น
5. ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสีแบ่งสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่ๆ นั้น



# วิธีบริหารความขัดแย้ง

## 1. การแก้ไขความขัดแย้ง ให้หมดไป

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ใช่สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกัน แก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธี แก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิด ประโยชน์

## 2. การลดความขัดแย้ง

การลดความขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนมาก นิยมใช้วิธีลดปัญหาความขัดแย้ง นำความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับ ที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องกระตุ้น การทำงานของพนักงาน

## 3. การกระตุ้นความขัดแย้ง ให้เกิดขึ้น

บางองค์การ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศสบายๆ เนื่อยชา ไม่ก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไม่มีการโต้เถียง บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์โดยไม่สนใจข้อมูลหรือ พฤติกรรมของผู้ใด หากกระตุ้นให้เกิด ความขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสมจะ เกิดการเคลื่อนไหว แข่งขันกันทำงาน



# วิธีบริหารความขัดแย้ง

## 1. การแก้ไขความขัดแย้ง ให้หมดไป

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้  
ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิด  
ประโยชน์

- (1) **วิธีการบังคับและกดดัน (ชนะ-แพ้)** การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้อำนาจ หรือระเบียบ  
ข้อบังคับ หรือการข่มขู่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความกลัวแล้วความขัดแย้งจะลดลงหรือหายไป  
ตัวอย่าง เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะใช้  
กฎระเบียบต่างๆ มากกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมจำนน ความขัดแย้งระหว่างนายจ้าง  
กับลูกจ้าง นายจ้างอาจจะขู่ว่าจะเลิกจ้าง หรือสภาพแรงงานอาจขู่ด้วยการนัดหยุดงาน  
การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งในกรณีที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า  
**\*\*การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ทำให้มีผู้ชนะและผู้แพ้ สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น  
บรรยากาศในองค์กรจะเลวลง พนักงานจะทำงานเฉพาะหน้าที่ ไม่มีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์**



# วิธีบริหารความขัดแย้ง

## 1. การแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช่อะไรที่เลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(2) **วิธีการประนีประนอม (แพ้-แพ้)** การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน **เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง** คู่กรณีแต่ละฝ่ายก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในเรื่องค่าจ้าง / แรงงาน ฝ่ายผู้ใช้แรงงานเรียกร้องขอค่าจ้างวันละ 250 บาท แต่นายจ้างต้องการจ้างเพียง 200 บาท

มีผู้ประนีประนอมเจรจาต่อรองด้วยเหตุผล อาจตกลงกันที่ 220 บาทหรือ 230 บาท เป็นต้นการแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ควรใช้คนกลางเป็นผู้เจรจา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าของคู่กรณี และให้รู้สึกว่าคุณฝ่ายตนได้รับประโยชน์



# วิธีบริหารความขัดแย้ง

## 1. การแก้ไขความขัดแย้ง ให้หมดไป

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้  
ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิด  
ประโยชน์

(3) การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ชนะ-ชนะ) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นควรเปลี่ยนความขัดแย้ง  
ให้เป็นปัญหาร่วมกันที่คู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข อาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์สาเหตุ  
ของความขัดแย้งนั้นๆ ว่าเกิดจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้ง 2 ฝ่ายพยายาม  
เข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงข้าม เช่น ความขัดแย้งเรื่องบริษัทลดโบนัสประจำปีของ  
ลูกจ้างจาก 4 เดือนเป็น 1.5 เดือน

ทั้ง 2 ฝ่ายต้องมาร่วมกันแก้ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด อาจเกิดจากสถานะ  
เศรษฐกิจไม่ดีทำให้บริษัทขาดทุนมาก รายได้ของคนงานไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพจะตกลงกัน  
อย่างไร บริษัทจะต้องเปิดเผยบัญชีรายรับรายจ่ายให้ลูกจ้างได้รับรู้ว่าขาดทุนจริง  
ต้องช่วยกันแก้ปัญหาโดยลูกจ้างต้องช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ ลูกจ้างที่เดือดร้อนเรื่องค่าครองชีพอาจ  
ขอรับโบนัสเท่าที่บริษัทเสนอจ่ายไปก่อน เมื่อฐานะการเงินของบริษัทดีขึ้นก็จะได้รับโบนัสเท่าเดิม



# วิธีบริหารความขัดแย้ง

## 2. การลดความขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนมากนิยมใช้วิธีลดปัญหาความขัดแย้ง นำความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน

- ให้ข้อมูลด้านบวกแก่คู่กรณี สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- ปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง
- การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน ช่วยให้เข้าใจปัญหาของฝ่ายอื่นมากขึ้น
- การออกแบบงานใหม่ให้ความอิสระมากขึ้น ลดการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันให้น้อยลง



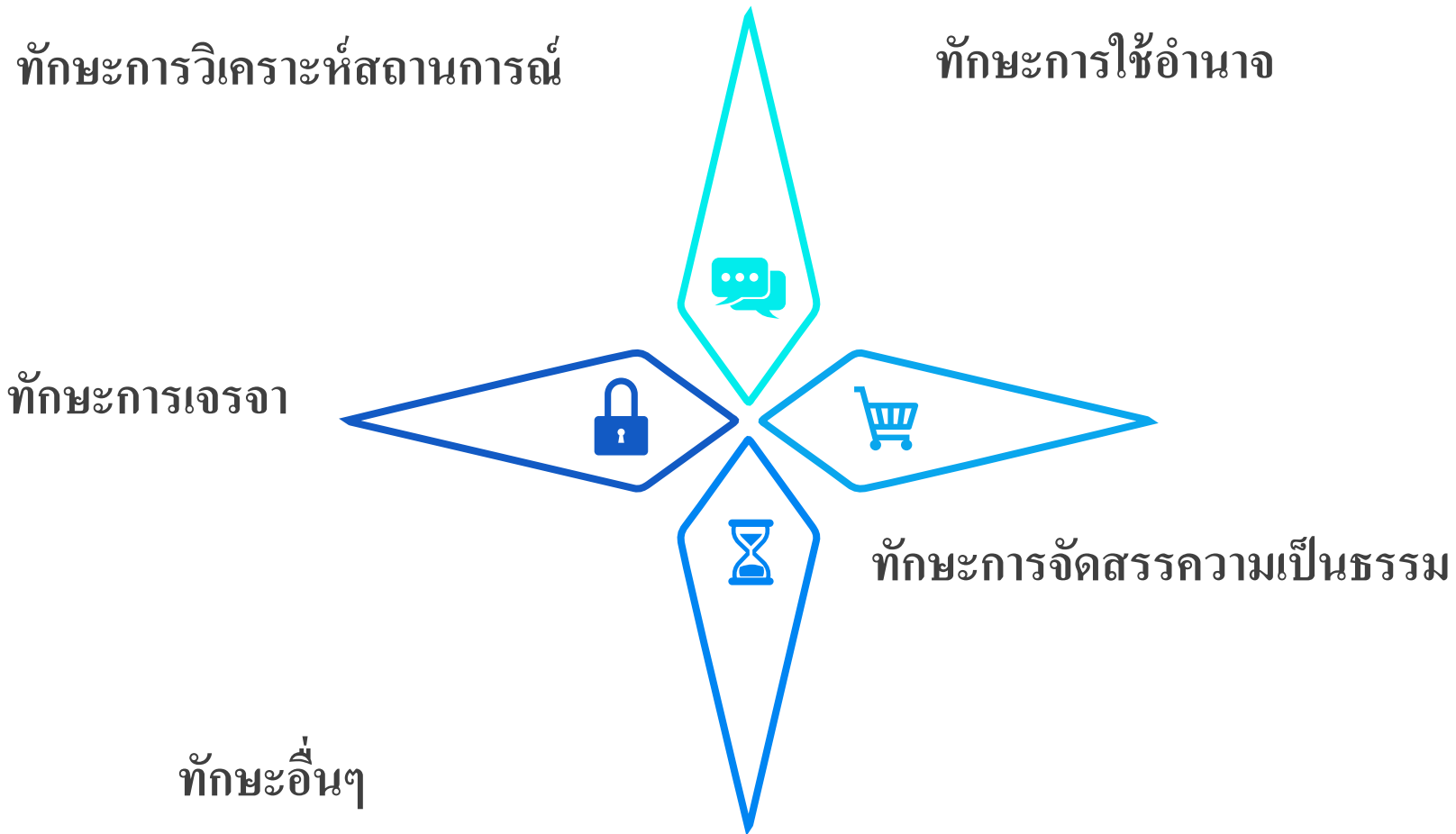
# วิธีบริหารความขัดแย้ง

## 3.การกระตุ้นความขัดแย้ง ให้เกิดขึ้น

บางองค์กร เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศสบายๆ เฉื่อยชา ไม่ก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไม่มีการโต้เถียง บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์โดยไม่สนใจข้อมูลหรือพฤติกรรมของผู้ใด หากกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสม จะเกิดการเคลื่อนไหว แข่งขันกันทำงาน

- จัดโครงสร้างขององค์กรใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ
- เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของบุคลากร เปลี่ยนหน้าที่การงานให้ใหม่
- ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งกันในรูปแบบต่างๆ เช่น มีรางวัล เงิน การยกย่องชมเชย เป็นต้น
- จัดให้มีบุคลากรภายนอกที่มีความคิด ค่านิยม และความรู้ที่แตกต่างออกไปมาให้ข้อมูลหรือแนะนำในรูปแบบของการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาดูงาน
- การเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ การที่บุคลากรบางกลุ่มเฉื่อยชาอาจเกิดจากผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบเผด็จการ

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง





# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

## ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์

1. ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นแสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มแตกต่างกัน วิธีวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นอาจทำได้ ดังนี้

- (1) ชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ขั้นนี้ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
- (2) หาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วแก้ไขตามสาเหตุ
- (3) ประเมินขั้นตอนของความขัดแย้ง ดังนี้

- การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง เห็นได้จากการมีผู้เสนอประเด็นและมีผู้ไม่เห็นด้วย
- มีการพูดคุยถึงประเด็นความขัดแย้งในกลุ่มย่อย
- พูดถึงประเด็นขัดแย้งอย่างเปิดเผยและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจ
- โต้เถียงหรือวิวาทกันอย่างเปิดเผย
- แบ่งฝ่ายกันอย่างชัดเจน

**\*\*ถ้าการประเมินสถานการณ์ถูกต้อง การแก้ปัญหความขัดแย้งควรแก้ตามขั้นตอนของสถานการณ์**

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

## ทักษะการเจรจา



2. ทักษะการเจรจา การบริหารความขัดแย้งต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการเจรจา คือ การสื่อความหมายโดยการพูด ซึ่งมักมีปัญหา 4 ประการดังนี้

- (1) สิ่งที่พูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน
- (2) สิ่งที่พูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ
- (3) สิ่งที่พูดผู้ฟังเข้าใจแต่ไม่ยอมรับ
- (4) ผู้พูดอาจไม่รู้ว่าผู้ฟังไม่ยอมรับ

หลักสำคัญของการเจรจาที่ควรยึดถือมีดังนี้

- (1) แยกปัญหาออกจากคน
- (2) เน้นที่ปัญหาอย่าเน้นที่ตำแหน่ง
- (3) พยายามเสนอทางเลือกหลายๆ ทาง
- (4) ต้องตกลงตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

## ทักษะการใช้อำนาจ



3. อำนาจคือความสามารถสั่งให้ผู้อื่นกระทำตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งบางกรณีจำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมมิให้พฤติกรรม การขัดแย้งรุนแรงขึ้น หรือทำให้ความขัดแย้งหมดไป การใช้อำนาจแก้ไขความขัดแย้งต้องใช้ให้เหมาะสมถูกต้องต้องมีเหตุผล ไม่ควรใช้อำนาจในลักษณะต่อไปนี้

- (1) หน่วงเหนี่ยวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
- (2) ไม่ปรึกษากับอีกฝ่ายหนึ่งก่อนตัดสินใจ
- (3) ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญจนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะปรึกษาหารือ
- (4) เลือกตัดสินใจเข้าข้างพวกของตน
- (5) ย้ายบุคคลคู่กรณีโดยไม่มีเหตุผลสมควร
- (6) ชี้นำให้คนทั่วไปเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนตนมาดำรงตำแหน่ง

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

## ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม



ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ประสบผลสำเร็จคือ ความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมก็คือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรมต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับด้วยว่ามีความพึงพอใจหรือไม่ มีหลักความเป็นธรรม 2 ประการที่ใช้แก้ไขความขัดแย้งได้ดีคือ

- (1) ความเท่าเทียมกัน (Equality) คือทุกคนได้รับส่วนแบ่งเท่าๆ กัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกัน
- (2) ความเสมอภาคทางโอกาส (Opportunity) คือโอกาสที่จะได้รับเท่าเทียมกัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่ไม่ค่อยกลมเกลียวกัน

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะอื่นๆ

## (1) การฟัง

ทักษะการฟังจำเป็นมากในการบริหารความขัดแย้ง จะต้องตั้งใจฟัง สังเกต อารมณ์ของผู้พูด และเนื้อหาสาระของสิ่งที่ฟัง การฟังที่ดีควรพัฒนาสิ่งต่อไปนี้มีขีดความสามารถในการฟัง

- ตั้งใจฟังด้วยใจจดจ่อ
- รู้จักใช้คำถามให้เหมาะสม
- มีความสามารถเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เช่น เมื่อฟังเขาพูดจบแล้ว เราก็พูดว่า "ในเรื่องที่พูดมานี้ หมายความว่า... อย่างนี้ใช่ไหม" เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะอื่นๆ



## (2) การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก

จะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจงในเวลาที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง เช่น แทนที่จะพูดว่า แผนของคุณไม่น่าสนใจเท่าใดนัก ควรเปลี่ยนเป็นคุณมีความสนใจในเรื่องนี้และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มานาน ขอให้พยายามต่อไป หรือแทนที่จะพูดว่า เรื่องนี้ไม่อนุมัติ ควรเปลี่ยนเป็น เรื่องนี้ให้ชะลอไว้ก่อน เป็นต้น ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์มีลักษณะดังนี้มีลักษณะเชิงบรรยายมากกว่าเชิงปริมาณ

- มีลักษณะเฉพาะมากกว่าลักษณะทั่วไป
- เป็นข้อมูลที่ผู้รับต้องการ
- ต้องไม่ตำหนิผู้รับในสิ่งที่ผู้รับควบคุมไม่ได้
- ควรให้ข้อมูลโดยเร็วที่สุด

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะอื่นๆ

## (3) ความสามารถในการเผชิญหน้า

การเผชิญหน้ามิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าว ใช้วาจาถากถาง คู่กัน ใช้พฤติกรรมไม่เหมาะสม รุนแรง แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การเผชิญหน้าจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของคู่กรณีและสามารถตกลงด้วยวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ เช่น การเจรจาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น ความสามารถในการใช้ในการเผชิญหน้าคือ การควบคุมตนเอง การไม่หวาดกลัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถทำให้ประเด็นปัญหากระจ่างขึ้น

ในกรณีที่แต่ละฝ่ายแสดงอาการโกรธ แสดงอาการมุ่งร้ายต่อกัน ควรหาทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าออกไปก่อน ในการเชิญบุคคลมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้านั้นจำเป็นต้องแจ้งวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่พบกัน ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานจำเป็นต้องวางแผนเพื่อพบกันหลายๆ ครั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยให้คู่กรณีเกิดความกระจ่างในข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะอื่นๆ

## (4) การมีความยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นคือการไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่กรณีมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกของปัญหาตลอดจนวิธีการที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทำได้โดยการพยายามฝึกมองโลกในแง่ดี ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีทั้งด้านดีและร้ายเสมอ เช่น

- การทำงานหนักดีทำให้ร่างกายแข็งแรง
- ครอบครัวที่ยากจนมีความอบอุ่นมากกว่าครอบครัวที่ร่ำรวย
- ใต้น้อยดีกว่าไม่ได้เลย



# สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง



เมื่อองค์กรมีแต่บุคคลที่ยอมตามผู้อื่น  
ตลอดเวลา



เมื่อการตัดสินใจทุกครั้งของกลุ่มมุ่งแต่การ  
ประนีประนอม โดยไม่เคยสนใจคุณภาพ  
และประสิทธิภาพ



เมื่อผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยงานย่อยมุ่ง  
แต่รักษาความสงบมากกว่าความสำเร็จ  
ของงาน



เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่  
เกรงใจกันมากเกินไป



เมื่อทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
ที่มุ่งไปหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า  
เช่น การเปลี่ยนวิธีการทำงาน  
การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร



เมื่อองค์กรไม่เคยมีความคิดใหม่ๆ เกิด  
ขึ้นเลยเป็นระยะเวลานาน



# วิธีสร้างความขัดแย้ง

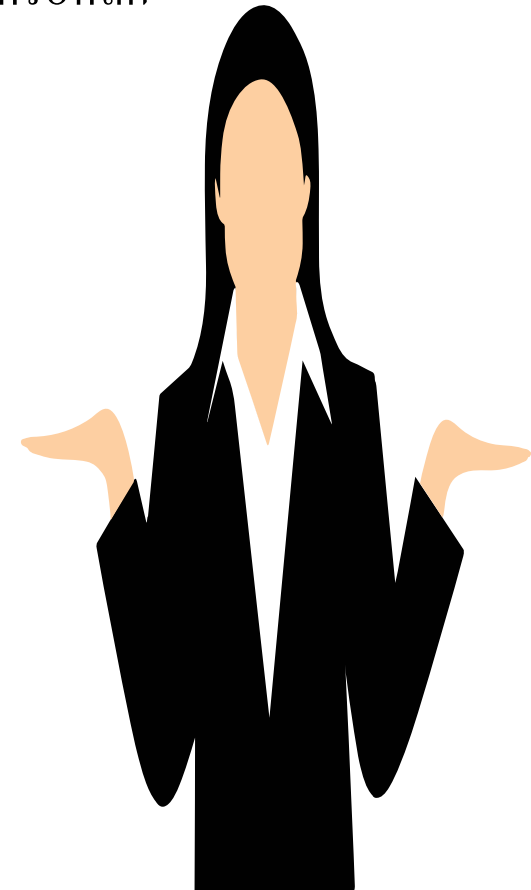


# พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง

## 1 พฤติกรรมสืบเนื่องจากความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะพยายามเอาชนะความขัดแย้งนั้นๆ ทำให้พฤติกรรมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยปกติความขัดแย้งระดับบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมาย ถูกขัดขวางหรือมีอุปสรรค บุคคลนั้นจะพยายามแก้ปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ลดหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่

1. เกิดความเครียด สับสน
2. ตื้อรั้น ก้าวร้าว เจ้าอารมณ์ ขาดเหตุผล
3. ไม่ให้ความร่วมมือ หรือวางเฉย หรือต่อต้าน
4. ขอย้ายหน้าที่การทำงาน หรือลาออก
5. โจมตีผู้อื่น สร้างสถานการณ์ทางลบให้แก่ผู้อื่น
6. ความสนใจในการทำงานลดลง หรือความสนใจในการทำงานมากขึ้น

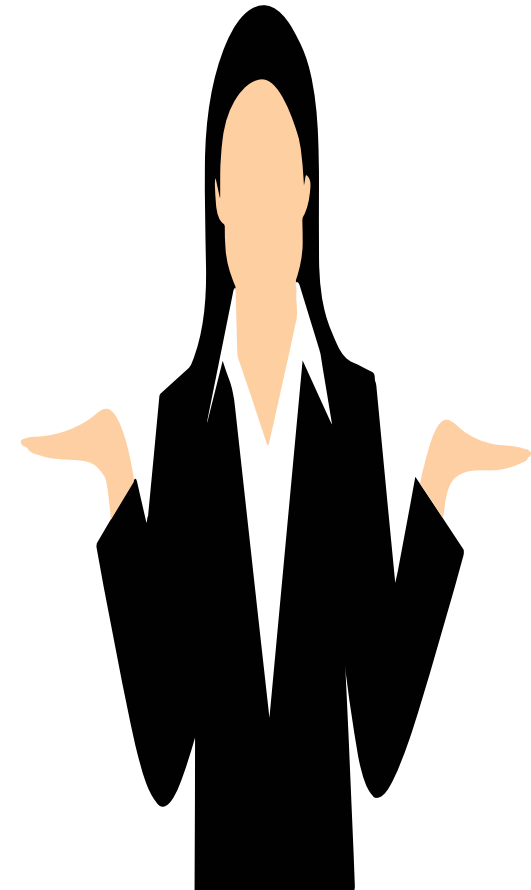


# พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง

## 2 แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

- 1. การเอาชนะ** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล
- 2. การร่วมมือ** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
- 3. การประนีประนอม** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
- 4. การหลีกเลี่ยง** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นๆ สำคัญกว่าเมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
- 5. การยอมให้** ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จุดจบและเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต





# ลาออก! เพราะหัวหน้างาน

เรื่องจริงที่ผู้บริหารมักไม่ยอมรับ!

TOPICA CAREERS

## การเมืองในองค์กร



แม้ว่าคุณจะรักงานที่คุณทำและหน้าที่ในสายงานของคุณ แต่ท้ายที่สุดการลาออกคือสิ่งที่คุณเลือก เพียงเพราะเหตุผลการเมืองภายใน โดยเฉพาะเมื่อมีการซบซิบนินทาและเมารักกันต่อทุกเรื่องราวส่วนตัว มีการให้รางวัลพิเศษและเลือกปฏิบัติแก่คนที่รักมักที่ซิง มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อสร้างอิทธิพลอีก ทำงานไประแวงไปแบบนี้ไม่ดีเลย

## นโยบายความดีความชอบ



หลายๆคน ก็ต้องพบกับคนที่จ้องจะนโยบายความดีความชอบจากคนอื่นแม้ว่าคุณจะทำงานทุกอย่างอย่างด้วยตัวคุณเองมาตั้งแต่แรกเริ่มสุดท้ายหัวหน้าคุณเป็นคนหยิบยื่นปลามาบินเองโดยไม่ได้ให้เครดิตคนที่ทุ่มเทแรงกายใจแต่เนียดเดียวเจอคนทิ้งโยงงานแถมยังเป็นหัวหน้าคุณอีก แล้วคุณจะทนไหวได้ยังไงล่ะ

## อยากหลีกเลี่ยงความวุ่นวาย ดุสงครามและหาความสงบ



หลายคนลาออกจากงาน เพราะหัวหน้างานล้าวนๆ แม้ว่าจะชอบหรือรักงานมากแค่ไหน แต่หัวหน้างานกลับทำให้คุณเหมือนตกอยู่ในรถ สำหรับทุกๆ วันทำงาน กลับไปที่บ้านคุณก็ยังมี ความเครียดเก็บไปนอนฝันต่อและทำให้แทบไม่อยากลุก ออกไปทำงานในแต่ละวันบางคนเลือกลาออกโดยไม่หางาน ส่องหน้าเพื่อออกมาพักผ่อนสมองและจิตใจก็มีให้เห็นอยู่เยอะไป

## เมื่อหัวหน้าทำลาย ความมั่นใจของคุณ



หัวหน้างานที่จ้องจับผิดลูกน้องไปทุกอย่าง และทำให้ทุกๆ คนทำงานยากลง กดหัวคนอื่นให้ต่ำลงด้วยการดูถูกความสามารถของคนอื่นทำให้เสียความมุ่งมั่นในการทำงานไปจนหมด ไม่ว่าคุณจะทำงานแบบไหน คุณก็จะรู้สึกว่าคุณเองต้องได้รับคอมเมนต์จากหัวหน้าของคุณให้ปรับปรุงไปซะทุกอย่าง การอยู่ด้วยความหวาดระแวงแบบนี้ ไม่นานคุณก็คงลาออกเช่นกัน

## กฎระเบียบยิ่งกว่าอยู่ในคุก



หลายต่อหลายคนทนไม่ไหวกับกฎระเบียบในการทำงานของ  
หัวหน้างานที่ฟังดูไม่สามารถทำได้จริงเช่น การกำหนดเส้นตายใน  
การทำงานแบบวันต่อวันทำให้พนักงานต้องทำโอทีข้ามวันข้ามคืน  
ตามด้วยการประเมินที่ให้คะแนนต่ำหากไม่สามารถทำงาน  
ได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ นีที่ทำงานหรือคุกกันแน่ถามจริงๆเถอะ!