

# การบริหารความขัดแย้ง



การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมย่อมหลีกเลี่ยง “ความขัดแย้ง” ไป  
ไม่ได้ แต่เราสามารถปรับเปลี่ยนความ ขัดแย้งให้กลายเป็นความ  
คิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ได้ เพราะความคิดที่หลากหลาย  
ย่อมนำไปสู่ วิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินงาน

หลักการบริหารความขัดแย้งคือ การปรับแนวความคิดที่แตกต่างให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน แล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคู่กรณีมีแนวความคิดที่ยึดหลักการเดียวกันแล้วยอมทำให้วิธีการ หรือการดำเนินงาน ต่างๆ ที่อาจไม่เหมือนกัน แต่สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น โดยผ่านการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ การมีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้อื่น และมองเป้าหมายแทนปัญหา ความขัดแย้งก็จะลดน้อยหรือหมดไปในที่สุด

# ธรรมชาติของความขัดแย้ง - Nature

## ▶ บทบาท – Roles

ปัญหาข้อนี้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนเป็นหลัก คนสองคน หรือหลายคน /หลายกลุ่ม อาจไม่ชัดเจน ในบทบาทของตนหรือหลายๆ คนอาจเจอบทบาทที่ซ้ำซ้อน คาบเกี่ยวกัน ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย หรือ ใครต้องทำอะไร แค่ไหน จนอาจเกิดการปิดความรับผิดชอบกันได้

## ➡ ผลลัพธ์ - Outcome

การบรรลุเป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลถึงอนาคต  
การทำงาน ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ชัดว่า หลายหน่วยงานหรือหลายคน  
มักจะขัดแย้งกันเพราะ KPI ที่แต่ละหน่วยงานมักจะมีมากมาย

## ➡ วิธีการ - Methods

การบรรลุเป้าหมายไม่ได้มีเพียงวิธีเดียวเท่านั้น วิธีการของคนๆ หนึ่ง  
ภายใต้สถานการณ์หนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับอีกคนหนึ่ง หรือสถานการณ์  
อื่นๆ

## ➡ ค่านิยม / ความคิด - Values

ในที่นี้จะหมายถึงการนำอำนาจที่ตัวเองมี มาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเรื่องนี้จะค่อนข้างเป็นนามธรรม เพราะจะขึ้นอยู่กับความเชื่อของแต่ละบุคคล ซึ่งจะคล้ายกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับประเทศของเราในปัจจุบัน

# ปัจจัยของความขัดแย้ง - Factors

## ➤ ข้อมูล – Information

ประเด็นนี้เป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาทั้งหมด คนเรารับข่าวสารเหมือนกัน เท่ากัน จากแหล่งเดียวกัน ช่วงเวลาเดียวกัน สภาพแวดล้อมเหมือนกัน หรือไม่

## ➤ มุมมอง – Perception

การตีความข้อมูลที่ได้รับก็ยิ่งแตกต่างกันอีก ความเชื่อค่านิยมที่ต่างกัน แม้ได้ข่าวมาเหมือนกันก็จะตีความต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน

## ➡ ตำแหน่งงาน – Position

ตำแหน่ง หน้าที่การงานที่ต่างกัน ก็ย่อมมีจุดยืนและข้อจำกัดที่ต่างกันได้ เพราะข้อมูลที่ได้รับก็ไม่เท่ากัน มุมมองก็ต่างกัน เราเคยพบเจอหรือไม่ว่า เมื่ออยู่ในตำแหน่งนี้ เขาก็เป็นแบบหนึ่ง แต่พอตำแหน่งสูงขึ้นก็เปลี่ยนไป

การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง



## ระดับความรุนแรง - Stage

### ► ความไม่สงบ – Unrest

ระดับนี้ยังไม่ถือว่าเป็นภัยคุกคามมากนัก เป็นช่วงอึมครึม เหมือนกำลังจะเกิดพายุ มีการก่อตัวในรูปแบบการซบเซา การปล่อยข่าวลือ การเริ่มเสาะหาพวกพ้องหรือแนวร่วม แต่ถ้าไม่สังเกตให้ดีจะยังไม่พบความผิดปกติใด ๆ แต่ถ้าปล่อยเอาไว้ อาการต่าง ๆ จะเริ่มรุนแรงขึ้นแน่นอน

## ➡ ตกลงกันไม่ได้ -Disagreement

เริ่มมีการไม่เห็นด้วย ถ้าอธิบายแล้วยังถูกบังคับให้ทำตามอีก

ก็อาจจะเกิดปฏิกิริยาต่าง ๆ เช่น ไม่ทำ (ดื้อเงียบ) ทำแต่ถึงเวลาไว้

วางกับดัก แต่คู่ขัดแย้งจะยังไม่เปิดเผยตัวตนที่ชัดเจน และในขั้นนี้

จะเริ่มก่อให้เกิดผลกระทบเกี่ยวกับตัวงานเป็นหลัก

## ➡ เผชิญหน้า – Confrontation

ระดับนี้เป็นการเปิดตัวชัดเจน ไม่เห็นด้วยก็จะพูดต่อหน้าทันที ไม่สนใจว่าจะเป็นส่วนตัว หรือในที่สาธารณะ ขั้นนี้จะกระทบทั้งงาน และสัมพันธภาพระหว่างกัน

## ➡ ขัดแย้งเต็มรูปแบบ – Conflict

เป็นพายุระดับทอร์นาโด ที่พร้อมจะทำลายทุกอย่างที่ขวางหน้า อยู่ร่วมกันไม่ได้อีกแล้ว ถ้ามาถึงขั้นนี้การแก้ไขเยียวยาจะใช้เวลานานมาก เพราะเกิดการบ่มเพาะความขัดแย้งและไม่ได้รับการจัดการมาเป็นเวลานานมาก งานนี้มีแต่ชนะหรือแพ้ หรือแพ้ทั้งคู่เท่านั้นเอง

## ทางเลือก - Action

### ➡ ใช้อำนาจ – Dominate

วิธีนี้หัวหน้าจะใช้อำนาจที่จะสั่งให้ดำเนินการ โดยพิจารณาว่าถ้าปล่อยเวลาไว้จะเกิดผลเสียหายที่รุนแรง เมื่อจบเรื่องแล้วค่อยว่าหาวิธีอื่นประกอบเพื่อป้องกันความขัดแย้งต่อไป




## หลบหลีก – Avoid

วิธีนี้เป็นการพิจารณาจังหวะ และช่วงเวลา บางครั้งถ้าปล่อยเวลาออกไป เรื่องราวอาจจบลงโดยไม่ต้องทำอะไรก็ได้ แต่วิธีนี้ก็เป็นดาบสองคม เพราะมีโอกาสที่ปัญหาหรือความขัดแย้งนั้นจะขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ได้

## ➡ ประนีประนอม – Compromise

เป็นวิธีที่คนจะนิยมใช้กัน เพราะมีโอกาสชนะ – ชนะ ด้วยกันทั้งคู่  
วิธีนี้ต่างฝ่ายต่างก็จะต้องเสียสละกันบ้าง เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้  
เช่นเดียวกัน วิธีนี้ยังช่วยรักษาสัมพันธภาพและป้องกันความขัดแย้ง  
ในอนาคตไม่ให้รุนแรง ได้อีกด้วย



## ▶ ให้ร่วมมือกัน – Collaborate

ให้คู่แข่งไปหาหรือกัน เพื่อให้ได้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่ง จะช่วยให้เกิดแนวความคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ ได้อีกด้วย

วิธีการแก้ไขนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เพียงวิธีเดียว และครั้งเดียว เช่น ครั้งแรก อาจจะหลบหลีก แล้วตามด้วยประนีประนอมก็ได้ เป็นต้น

ความขัดแย้งกันเป็นเรื่องธรรมดา

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม

เมื่อสังคมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้

ต้องหาวิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับลักษณะ

ความขัดแย้งและความต้องการของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มคงอยู่

ร่วมกันได้ในสังคมอย่างปกติสุข



# วิธีการในการขจัดความขัดแย้ง

## ▶ พุดโน้มน้าว

จะ Success ต่อเมื่อฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วย เป็นวิธีการที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง คล้อยตามเราด้วยเหตุผล ซึ่งในชีวิตจริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็มีเหตุผลของตัวเอง จึง เป็นการยากที่ทั้ง ๒ ฝ่าย จะมีมุมมองเดียวกัน และท้ายที่สุดอาจก่อให้เกิดการ ถกเถียงเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันได้ จนทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์



## แก้ไข้ปัญหา

มนุษย์โดยทั่วไปมักไม่ยอมบอกปัญหาที่แท้จริงของตน แต่จะพยายามหาเหตุอื่นมาอ้างเสมอๆ แต่ถ้าเป็นปัญหาที่แท้จริง โดยไม่มีประเด็นอื่นแอบแฝงอยู่ วิธีนี้จะถือว่าเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมาก


## ➡ เจรจาท่อง

เป็นวิธีขจัดความขัดแย้งด้วยการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะสร้าง Win-Win Situation ให้เกิดขึ้นโดยเป็นที่พอใจของทั้ง ๒ ฝ่าย โดยท่านอาจบอกไปว่า “ถ้าคุณจะยอมรับข้อเสนอของเรา คุณต้องการอะไรบ้างเป็นการตอบแทน” นี่คือนโยบายเปิดทางให้เกิดการเจรจาท่องขึ้นได้



## พบกันครึ่งทาง

วิธีนี้ดูเหมือนว่าจะจะเป็นแนวทางที่ประนีประนอมกัน แต่แท้จริงแล้วเป็นการยอมเสียกันคนละครึ่ง คือทั้งสองฝ่ายไม่มีใครได้ในสิ่งที่ตัวเองต้องการ



## ยอมแพ้

ความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจะหมดไปทันที โดยที่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้รับ  
ความพึงพอใจ แต่ท่าจะไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ

## ตัดสินโดยคนกลาง

วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะฝากความหวังไว้กับบุคคลที่สาม ซึ่งไม่แน่ใจว่าจะ  
ตัดสินเข้าข้างฝ่ายใดกันแน่

# ความขัดแย้ง

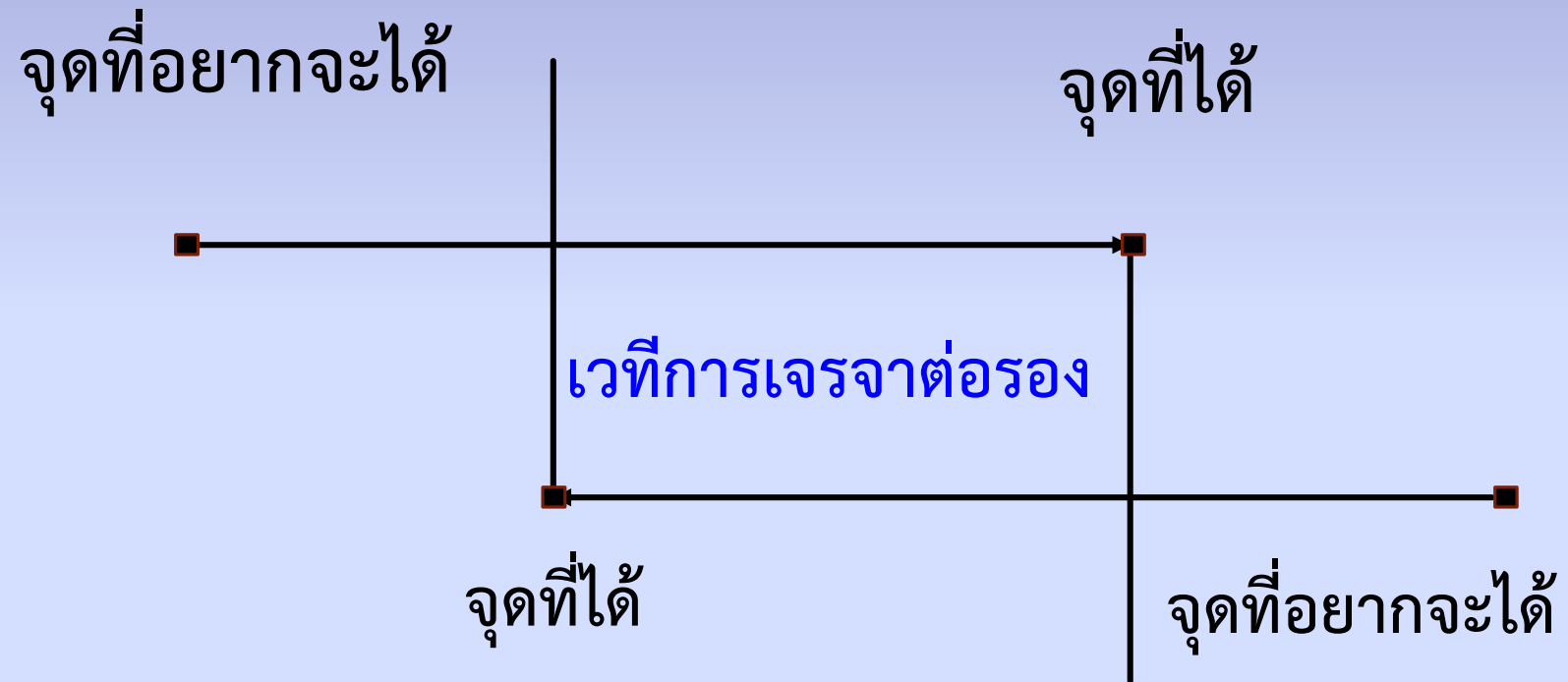
เป็นสิ่งที่เราหลีกเลี่ยงได้ยาก และสามารถเกิดขึ้นกับใคร ที่ไหน เมื่อไรก็ได้  
ไม่ว่าจะเป็น เรากับคู่สมรส กับบุตร กับเจ้านาย กับลูกน้อง กับคู่ค้า ฯลฯ  
ซึ่งการขจัดความขัดแย้งนั้นก็อาจมีได้หลายวิธี

แต่สถานการณ์ความขัดแย้ง **การเจรจาต่อรอง** เท่านั้น ที่จะช่วยขจัดความ  
ขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ


## ความหมายของ “การเจรจาต่อรอง”

“การเจรจาต่อรอง” หมายถึง ขบวนการ (Process) ซึ่งบุคคล หรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายหรือกว่านั้นซึ่งต่างก็มีผลประโยชน์ร่วมกัน และผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน นำเสนอข้อเสนอต่อกัน และเจรจาหาข้อยุติที่แน่นอนชัดเจน

# เวลาที่การเจรจาต่อรอง







**จุดที่อยากจะได้** คือจุดที่ดีที่สุดของแต่ละฝ่ายในการเจรจาต่อรอง ที่รวมเอา  
วัตถุประสงค์และความต้องการทั้งหมดของฝ่ายนั้นเอาไว้

**จุดที่ต้องได้** คือจุดยืนต่ำสุดที่แต่ละฝ่ายจะสามารถรับได้ ซึ่งหากไม่ได้ตามที่  
ต้องการก็อาจจะทำให้ไม่ได้ข้อตกลงในการเจรจาต่อรองนั้นได้

เวทีการเจรจาต่อรอง คือช่องว่างระหว่างจุดที่ต้องการจะได้ และจุดที่ต้องได้ของ  
แต่ละฝ่าย ความสำคัญของเวทีการเจรจาต่อรองก็คือข้อตกลงของทั้งสองฝ่ายจะ  
อยู่ภายในช่องว่างนี้เท่านั้น

ถ้าเรารู้จุดที่ต้องได้ของคู่เจรจาได้ เราก็จะสามารถเปิดข้อเสนอที่สมจริง และมี  
โอกาสสูงที่จะได้ตามที่เราคาดหวังไว้

# ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจว่าควรหรือไม่ควรที่จะต้องได้ข้อตกลง

เมื่อคุณเจรจาต่อรองไปสักพักหนึ่ง คุณเคยรู้สึกบ้างไม่ว่าไม่รู้เราควรจะทำข้อตกลงดีหรือไม่กันแน่  
ดังนั้นในการเจรจาต่อรองทุกครั้ง เราต้องพิจารณาถึงต้นทุนของการได้หรือไม่ได้ข้อตกลง  
เพราะบางครั้งต้นทุนของการไม่ได้ข้อตกลงอาจจะคุ้มค่ากว่าการได้ข้อตกลงก็ได้

กรณีที่ตกลงกันไม่ได้ สิ่งที่จะต้องเป็นต้นทุน คือ

➡ เงิน

➡ เวลา

ถ้าเราจะเจรจาต่อรองกันต่อไปอีก จะได้ผลที่ดีกว่านี้หรือไม่ และคุ้มกับเวลาที่จะเสียไปหรือไม่ ถ้าไม่ เราก็อาจจะรับข้อตกลงไปแล้วดีกว่า

กรณีที่เกิดตกลงกันได้ สิ่งที่จะต้องเป็นต้นทุน คือ

➡ ข้อแลกเปลี่ยน

➡ เกิดเป็นตัวอย่าง

ข้อสำคัญคือ ถ้าเราได้ข้อตกลงแล้ว ข้อตกลงนี้จะก่อให้เกิดเป็น  
ตัวอย่างทันที หากเราพิจารณาแล้ว ถ้าตกลงกันไป ในอนาคตอาจมี  
ปัญหาเกิดขึ้นได้ เราอาจต้องยุติการเจรจาต่อรองก็ได้

# ลักษณะของการเจรจาต่อรองที่จะพบ

ทั้ง ๒ ฝ่าย ต่างมี  
ความรู้ดีกว่า

- คุ่มค่า
- ได้รับผลตอบแทนบางอย่างจากการเจรจา
- น่าจะได้ผลมากกว่านั้น
- ความประสงค์ส่วนใหญ่ของคนได้รับการตอบสนอง
- ศักดิ์ศรีของตนยังคงอยู่
- ข้อยุติที่ได้นั้นมั่นคงและนำไปปฏิบัติได้
- อยากเผชิญหน้าเจรจากันอีกในโอกาสต่อไป

# ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง

๑. การวางแผนและการเตรียมพร้อม
  - กำหนดการ/หัวข้อ/ลำดับความสำคัญก่อนหลัง
  - เวลา (ถ้าเป็นไปได้ไม่ควรเกิน ๒ ชม)
  - การจัดเตรียมอุปกรณ์/จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจา
๒. การเกริ่นนำ
  - ทบทวน
  - การยอมรับ
  - มติ
๓. การเปิดการเจรจา
  - เริ่มตามรายละเอียด (ลำดับขั้นตอน)
  - การให้เกียรติ
  - การนำเสนอ

# ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง (ต่อ)

## ๔. เงื่อนไข-การยืดหยุ่น

- ผ่อนหนักผ่อนเบา
- ยอมรับและให้ความร่วมมือ
- ไม่มีคำว่าหักได้ งอไม่ได้

## ๕. การแสวงหาข้อยุติ

- พยายามทำบรรยากาศให้เป็นกันเอง
- ทดลองสรุปและหาคำตอบ
- ทุกฝ่ายต้อง ชนะ-ชนะ เท่านั้น

## ๖. ปิดการเจรจา

- การที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจากการเจรจา
- จากกันด้วยรอยยิ้ม
- คงไว้ซึ่งมิตรภาพ

## ความล้มเหลวในการเจรจา

๑. ไม่เข้าใจวิธีการ ขั้นตอนการเจรจา
๒. ไม่พยายามหาข้อยุติ ไม่มีกำหนดการต่างๆ
๓. เงื่อนไขไม่สามารถตอบรับได้ ข้อเรียกร้องมากเกินไป
๔. แข็งเกินไป อ่อนเกินไป
๕. เอาแต่ได้ ไม่ลดราวาศอก
๖. ข้อเสนอ/ข้อต่อรอง เอาไว้เอาเปรียบ
๗. ไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชี้แจง

## การเจรจาต่อรองอย่างเห็นผล

๑. มีข้อมูลพร้อม
๒. สุขุมและอดทน ใช้ความสัมพันธ์อันดีส่วนบุคคล
๓. เป็นผู้ฟังที่ดี และสังเกตที่ท่าของผู้เจรจา
๔. ตั้งคำถามด้วยความสุภาพ
๕. ยอมรับ/ปฏิเสธ อย่างมีเงื่อนไข
๖. พยายามหลีกเลี่ยงให้พ้น มิให้ตนเองตกอยู่ในสภาวะกดดัน
๗. มองโลกในแง่ดี คิดเสมอว่าทุกสิ่งมีทางออกเสมอ
๘. ข้อยุติที่ได้นั้นมั่นคงและนำไปปฏิบัติได้



# สรุป

๑. พยายามให้ข้อตกลงเป็นผลดีด้วยกันทั้งสองฝ่าย
๒. ต้องเดินออกจากห้องเจรจาด้วยความรู้สึกที่ดีทั้งสองฝ่าย
๓. ควรจะมองดูการเจรจา-ต่อรองอย่างฉันทมิตร ไม่ใช่ศัตรู

## ➡ เมื่อพบทางตัน ให้พักการเจรจา และคิดใหม่

ในระหว่างการเจรจาดำเนินไปสักระยะหนึ่ง แน่แน่นอนย่อมมีข้อมูลต่าง ๆ อยู่บนโต๊ะเจรจามากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งโอกาสเกิดความสับสนก็มากขึ้น การพักการเจรจาจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้คุณได้

โดยต้องสรุปความเข้าใจในสถานการณ์การเจรจาต่อรอง ณ ปัจจุบัน ประเด็นที่ตกลงกันได้แล้ว ประเด็นที่ยังเป็นปัญหา และอธิบายถึง ประเด็นที่คุณต้องการเวลาคิดให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ และให้ฝาก การบ้านให้คู่เจรจาได้กลับไปคิดด้วยเช่นกัน

## เมื่อไหร่คุณจึงควรขอพักการเจรจา

- เมื่ออาจต้องการทบทวนประเด็นบางอย่างที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- เมื่อได้ข้อมูลใหม่ ๆ ที่ทำให้ต้องกลับไปคิดคำนวณหรือไตร่ตรองเพิ่ม
- เมื่อผิดแผน หรือเปลี่ยนแปลงล่าจนกลายเป็นฝ่ายตั้งรับ
- เมื่อเกิดการถกเถียง และหาข้อสรุปไม่ได้
- เมื่อต้องการคำปรึกษาจากทีม
- เมื่อรู้สึกว่าทั้งสองฝ่ายต้องการเวลาคิดไตร่ตรองทั้งข้อเสนอ ข้อมูล จะปรับแต่งข้อเสนออย่างไร เป็นต้น
- เมื่อเป็นฝ่ายรับข้อเสนอของลูกค้า



Thank you