

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

- ✓ ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง
- ✓ ลักษณะของความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์
- ✓ ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์
 - ✓ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
 - ✓ ความขัดแย้งในองค์กร



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง



ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน
ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้
การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่างๆ
อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้
ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นในทิศทางที่ดี
หรือทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่ช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทักษะคติ
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ผู้นำและผู้ตามตื่นตัว
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน
4. เป็นความขัดแย้งกันในหลักการ มิใช่ขัดแย้งกันจากอคติส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ไขปัญหา
6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งพยายามสื่อหมายหมายเพื่อเข้าใจความต้องการ
7. เป็นความขัดแย้งที่จะสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร
8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้งที่**ไม่**เป็นประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่**มุ่งเอาชนะ**กันให้ได้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การใช้อำนาจ การใช้อารมณ์

2. คู่ขัดแย้ง**ไม่พยายามเข้าใจ**ฝ่ายตรงข้าม สื่อสารความหมายอย่างบิดเบือน

3. คู่ขัดแย้งพยายามทำให้เห็นว่า**ตนเองถูกตรงที่สุด** คนอื่นเป็นฝ่ายผิด

4. แก้ไขความขัดแย้ง**ไม่ตรงประเด็น** ก่อให้เกิดอคติส่วนตัว

5. ยึดผลประโยชน์ของตนหรือกลุ่มของตน **ไม่คำนึงถึงส่วนรวม**

6. การแก้ปัญหาเพียงระยะสั้นเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น **ไม่ได้คำนึงถึงผลระยะยาว**

7. **ผู้บริหารแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอด**ของตนเองมากกว่าความเจริญขององค์กร



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง

แนวคิดจิตวิทยา

- 1. ระดับพฤติกรรมที่ปรากฏชัด เช่น การทะเลาะ การใช้กำลัง
- 2. ระดับคำพูด เช่น การพูดความจริงอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 3. ระดับสัญลักษณ์ เช่น มีความคิดหลายอย่างต่อสิ่งเดียว
- 4. ระดับอารมณ์ เช่น การตอบสนองต่อร่างกาย เช่น การวิตกกังวล



แนวสังคมวิทยา

- ความขัดแย้งเกิดจากการกระจายหรือแบ่งสิ่งที่มีคุณค่าซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ผลตอบแทน ตำแหน่ง ไม่เท่าเทียมกัน

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

1. เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ เช่น ผู้จัดการเป็นคนเจ้าระเบียบ ชอบกล่าวโทษ
2. ความแตกต่างของค่านิยมที่แตกต่างกัน ของผู้คน
3. ความแตกต่างของการรับรู้ การตีความที่ความหมายบิดเบือน
4. ความแตกต่างของเป้าหมายในการดำเนินชีวิต
5. การแข่งขันเพื่อจะ ได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ตำแหน่ง
6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลทำให้กระทบกระทั่งกัน
7. ความกดดันต่อบทบาทหน้าที่
8. ความแตกต่างของสถานภาพ คนอื่นอาจไม่ยอมรับสถานภาพ



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

1. ความคิดเห็นต่างกัน เนื่องจากการเรียนรู้ และฝึกรอบรรณ ประสบการณ์ ต่างกัน
2. การรับรู้ต่างกัน มองสิ่งเดียวกันแต่อาจเห็นไม่เหมือนกัน การตีความต่างกัน
3. ค่านิยมต่างกัน บุคคลยึดถือเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดี หรือไม่ดี ควรหรือไม่ควรต่างกัน
4. มืดคติต่างกัน มีความรู้สึกในทางลบต่อสิ่งต่าง ๆ
5. ผลประโยชน์ขัดกัน ต่างคนต่างมุ่งผลประโยชน์ของตน

สาเหตุ



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งในตัวเอง (Intrapersonal Conflict) หรือความขัดแย้งทางจิตวิทยา (Psychological Conflict)

- 1. ความขัดแย้งในตัวเองเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการบรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ (Drive) ออกมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคกีดขวางทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ (Frustration)
- 2. ความรู้สึกละอายใจทำให้บุคคลสร้างสมดุลในการปรับตัวเอง (Defense Mechanism) ทำให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาดังนี้ การก้าวร้าว (Aggressive) การถอนตัว (Withdrawal) การครุ่นใจ (Fixation) การประนีประนอม (Compromise)



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

1. เป้าหมายต่างกันทำงานร่วมกันไม่ได้
2. วิธีการทำงาน หรือการจัดสรรทรัพยากร
3. พนักงานไม่พอใจในสถานภาพของตนเอง
4. ความแตกต่างในการรับรู้ของแต่ละคน



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน เช่น สายการบังคับบัญชา การก้าวท่ายหน้าที่ โครงสร้างงานซ้ำซ้อนกัน
3. ความไม่สอดคล้องระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการและคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ
4. การขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน ต้องแย่งชิงกัน
5. ลักษณะของงานที่ทำ เช่น ทำงานไม่หนัก เบื่องาน
6. ลักษณะของบุคคล เช่น ไม่รับผิดชอบ



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ความขัดแย้งในองค์กรมักเกิดจากการทำงานร่วมกันที่มีผลทำให้เกิด

1. ความแตกต่างในสายการบังคับบัญชา กฏระเบียบการปฏิบัติงาน
2. ความแตกต่างของสมาชิกในกลุ่มเช่น ต่างวิชาชีพ ต่างสาขา แตกต่างด้านอายุ เพศ ความอาวุโส ทำให้ความสนใจและแรงจูงใจต่างกัน
3. การรับรู้ต่างกัน เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่ทั่วถึง สถานการณ์ซับซ้อน และวิธีการแก้ปัญหาต่างกัน
4. อารมณ์ ต่างกัน วุฒิภาวะทางอารมณ์ต่างกัน



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

โครงสร้างขององค์กรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมักเกิดจาก

1. ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict)
2. ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict)
3. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ (Line and Staff Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่เป็นทางการกับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal organization Conflict)



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรมักก่อให้เกิดความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. ความกดดันให้เหมือนถูกบังคับให้ทำให้คิดเหมือนกัน ทำให้ขาดความเป็นตัวของตัวเอง
2. บรรทัดฐานของกลุ่มเป็นเครื่องชี้ว่าจะปฏิบัติอย่างไร หากไม่ปฏิบัติหรือทำแตกต่างไปจากบรรทัดฐานทำให้เกิดความขัดแย้ง
3. การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เต็มที่
4. ความกดดันจากการทำงานต้องทำงานร่วมกับคนที่ไม่ชอบ ต้องทำตามกฎระเบียบของหน่วยงานต้องรับผิดชอบงานหนักและเครียด



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้แก่
การพึ่งพาอาศัยกัน 3 รูปแบบดังนี้

1. การพึ่งพา
อาศัยกันแบบรวม
เป็นศูนย์กลางทำ
ให้กระทบซึ่งกัน
และกัน (Pooled
Interdependence)

2. การพึ่งพา
อาศัยกันแบบ
กระทำตามลำดับ
ต้องทำก่อนหลัง
ต่อเนื่องกัน
(Sequential
Interdependence)

3. การพึ่งพาอาศัย
แบบแลกเปลี่ยนกัน
(Reciprocal
Interdependence)



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง Kenneth Thomas ได้จำแนกพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าประกอบด้วยพฤติกรรม 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness)

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ผู้อื่น
พอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็น พฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองพึงพอใจ

พฤติกรรมดังกล่าวมี 3 ระดับ
คือ ระดับต่ำ ปานกลาง และสูง

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งสามารถทำได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
2. การยอมให้ (Accommodation)
3. การประนีประนอม (Compromise)
4. การบังคับ (Forcing)
5. การร่วมมือ (Collaboration)



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

พฤติกรรมเอาชนะ หรือการแข่งขัน (Competing)

การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ

ไม่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น มุ่งเอาชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืต่าง ๆ การคุกคาม ข่มขู่ อาจเรียกได้ว่าเป็นแบบใช้พลัง (Forcing Style) หรือแบบครอบงำ (Dominant Style)

พฤติกรรมเอาชนะใช้ในกรณีที่ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นเมื่อเป็นประเด็นสำคัญ

เป็นสิ่งที่คนไม่ชอบ เช่น การบังคับให้ทำ เมื่อมีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาใจเปรียบอย่างไรเหตุผล



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

พฤติกรรมการยอมให้หรือการยอมเสียผลประโยชน์ (Accommodation)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง

เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เพราะเป็นผู้เสียสละ

ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจกันวิธีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเอาใจ (Appeasement) พฤติกรรมการยอมให้ใช้ในกรณีที่ใช้ในสถานการณ์ที่เราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่

ดีกว่า หรือต้องการเรียนรู้จากผู้อื่น

ต้องการให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ก่อน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและเสียสละ หลีกเลี่ยงความแตกแยก เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากร



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

พฤติกรรมความร่วมมือ (Cooperation)	การประนีประนอม (Compromising)	การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
เป็นการแสดง พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ในระดับสูงและแสดง พฤติกรรมร่วมมือใน ระดับสูงด้วย เป็นการ มุ่งที่จะเอาชนะ และ ขณะเดียวกันก็ให้ ความร่วมมืออย่าง เต็มที่ ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	เป็นการแสดง พฤติกรรมที่มุ่ง เอาชนะและแสดง พฤติกรรมร่วมมือใน ระดับปานกลาง เป็น จุดยืนระหว่างกลางใน ลักษณะพบกันครึ่ง ทาง ทั้งสองฝ่ายมี ความพอใจมากกว่า พฤติกรรมการ หลีกเลี่ยง	เป็นการแสดง พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ในระดับต่ำ และ แสดงความร่วมมือใน ระดับต่ำด้วย เป็นการ ไม่สู้ปัญหาและไม่ ร่วมมือในการ แก้ปัญหา ไม่สนใจ ความต้องการของ ตนเองแสดงอาการ หลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อย ชา และไม่สนใจความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict)

การเปลี่ยนแปลงองค์การคือ กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ

มีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป

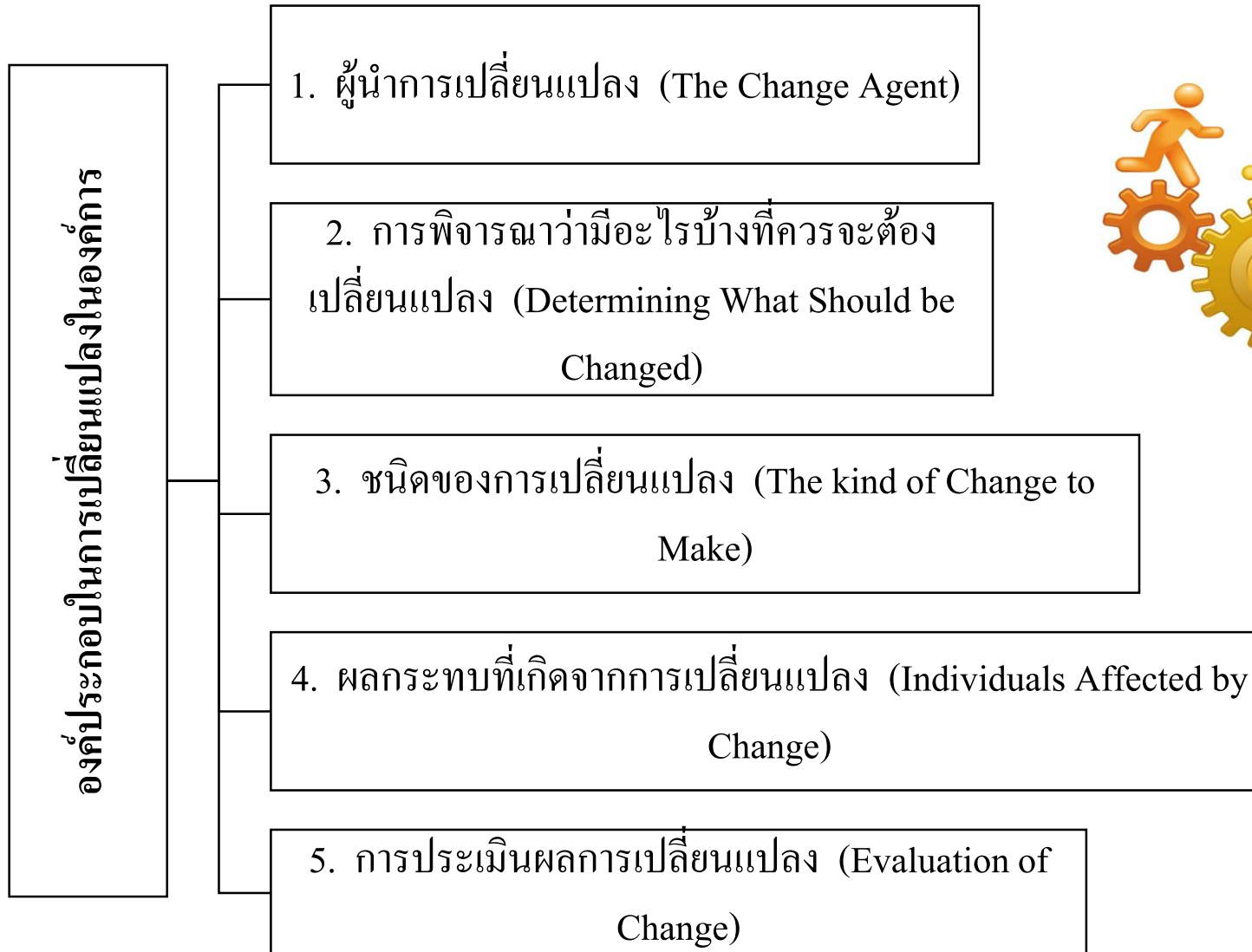
ความขัดแย้งใน องค์การ

การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป
ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงมีความสำคัญเพราะผู้บริหารทุกคนในองค์การทุกแห่งต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

ผู้บริหารจะทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

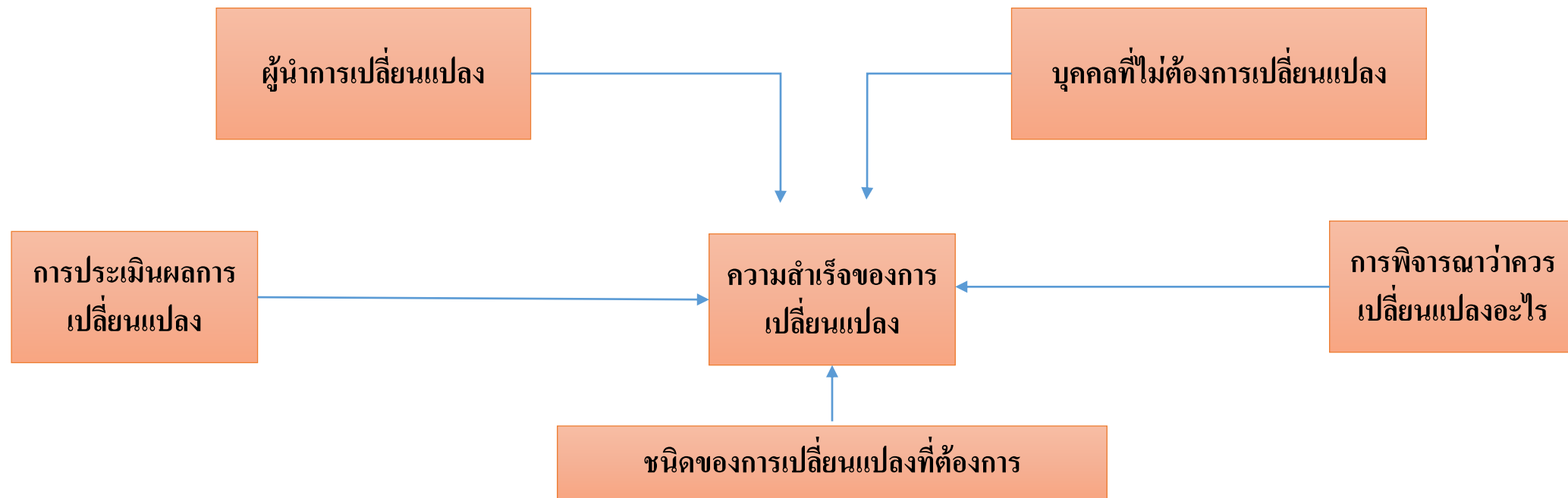
ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict)

ความขัดแย้งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ กระบวนการต่างๆที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และต้องเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆภายในองค์การซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการปรับตัวของพนักงานภายในองค์การ ซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทราบแนวทางในการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพ



องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict)

องค์ประกอบของ ความสำเร็จของ การเปลี่ยนแปลง ในองค์การ

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์การซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น

2. การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง (Determining What Should be Changed) ผู้บริหารควรเจาะจงว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์การ

2.1 องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนทัศนคติ มีการใช้ความเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการใช้ทักษะทางการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของพนักงานในองค์การ

2.2 องค์ประกอบด้านโครงสร้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ

2.3 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

การจัดการ เปลี่ยนแปลง (Managing change)

1. มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง
2. มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรตามความต้องการคาดหวังนั้นคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
3. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
4. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

การกระตุ้นให้ บุคคลเปลี่ยนแปลง (Motivation people to change)

สาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (A General Model for Managing Resistance) ได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. **ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (Inertia)** โดยทั่วไปบุคคลไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิมที่เคยทำที่สะดวกสบายและง่ายอยู่แล้ว บุคคลจะไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างที่แปลกใหม่เข้ามา
2. **ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงสั้นมาก (Timing)** เวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสั้นเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกกดดันที่จะต้องรีบร้อน **ดังนั้นหากเป็นไปได้ผู้บริหารควรมีการบอกกล่าวล่วงหน้า**ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับเสียก่อน
3. **พนักงานเกิดความตื่นตระหนก (Surprise)** ความตื่นเต้นตกใจที่ฉับพลันทันที ไม่คาดคิดและเปลี่ยนแปลงอย่างที่สุดทำให้เกิดการต่อต้าน และมีปฏิกิริยาการต่อต้านทันที **ดังนั้นผู้บริหารควรรู้ว่าไม่ควรเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน**ฉับพลันทันที
4. **แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Pressure)** แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน **บางครั้งทีมที่ต่อต้านความคิดใหม่มีความรุนแรงในการต่อต้านจนทำให้สมาชิกในองค์กรคล้อยตาม** เพราะกลุ่มหัวรุนแรงชักนำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

เหตุผลที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change-specific reasons for resistance)

1. ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-interest) พนักงานสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะทำให้เขาต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป

2. ความเข้าใจผิด (Misunderstanding) ความเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะประโยชน์ที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลงพนักงานไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

3. ความคิดเห็นต่างกัน (Different Assessments) ความคิดต่างกัน การประเมินค่าของการเปลี่ยนแปลงต่างกัน บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาในขณะที่บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ตกต่ำลง

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage) หมายถึงการปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารควรคำนึงถึงขั้นตอนในการละลายพฤติกรรมในด้าน วัฒนธรรมเก่า ๆ ที่พนักงานยังคงทำงานตามแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ

2. การเปลี่ยนแปลง (Moving) หมายถึง การเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและพนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น

3. การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว (Refreezing) เช่น การมีระบบการควบคุมหน่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้องการเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการ

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Reducing Resistance to Change)

1. การหลีกเลี่ยงความตื่นเต้นตกใจของพนักงาน (Avoid Surprises) เพราะพนักงานต้องการเวลาในการที่จะทำความเข้าใจก่อนว่ามีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลง **ผู้บริหารไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน** นับพลันทันทีเพราะพนักงานจะมีความรู้สึกตรงกันข้าม

2. ผู้บริหารควรหาวิธีทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Promote Real Understanding) ขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดความกลัวหรือวิตกกังวลของพนักงาน

3. กำหนดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Set the Stage for Change) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานที่ทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

4. การให้พนักงานได้ทดลองเปลี่ยนแปลงการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก่อนการเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นจริง ๆ (Make Tentative Change) เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างไรบ้างซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการลดความวิตกกังวล

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกลมกลืน

1. แสดงให้พนักงานทราบถึงความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

2. เสริมสร้างแนวทางร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

4. ทำการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร

5. การให้อำนาจเบื้องต้นก่อนเพื่อการทำงานได้

6. ทำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จก่อนในระยะสั้น

7. มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

8. การวางแนวทางใหม่ที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นแล้วให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร



บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ผู้บริหารควรทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส

2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To Create a Guiding Coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและระดับล่าง

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไปได้

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ผู้บริหารควรทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ ถึงวิสัยทัศน์ใหม่
(Communicating the Change Vision)
หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ
(Empowering Broad-based Action)
หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน

6. การนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ
(Generate Short Term Wins) หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

บทที่ 8 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

ผู้บริหารควรทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

7. การช่วยให้ได้รับผลของการเปลี่ยนแปลง
(Consolidate Gains and Produce More Change)

หมายถึงการส่งเสริม การพัฒนาบุคลากร
สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในการทำงาน
ใหม่ (Anchor New Approaches in the Culture)
หมายถึงการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้
เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากร
อย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกใน
การเปลี่ยนแปลง