

## บทที่ 10

### ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง (Conflict and Negotiation)

#### 10.1 ความนำ

ความขัดแย้งเป็นสาเหตุหนึ่งของความเครียดในองค์กร ความขัดแย้งเกิดจากฝ่ายต่างๆ ที่ไม่อาจหาข้อยุติร่วมกันได้ กล่าวคือเมื่อไรก็ตามที่คนตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มมีความแตกต่างกันในประเด็นที่สำคัญผลที่สุดก็คือเกิดขัดแย้งกันขึ้น ดังนั้น ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการขัดแย้งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดหรือจากการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองต่อกัน โดยบุคคลหรือกลุ่มเชื่อว่าขณะที่ตนพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายของตนแต่ถูกขัดขวางจากบุคคล หรือกลุ่มอื่น จึงเกิดความรู้สึกขัดแย้งและแสดงการเป็นปฏิปักษ์ตอบโต้โดยตรงหรือโดยวิธีอื่นก็ได้

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และแม้คนส่วนมากมองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมดไปก็ตาม แต่โดยความจริงความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงจะมีบรรยากาศของความเฉื่อยชาขาดชีวิตชีวาและกำลังเดินไปสู่ความตกต่ำ องค์กรใดที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะ นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าว ยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่งเสริมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ ก่อเกิดพฤติกรรมที่มีพลัง สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ดังนั้นประเด็นสำคัญของปัญหาจึงมิใช่อยู่ที่ตัวความขัดแย้งเองแต่อยู่ที่วิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่าในแง่ผลกระทบต่อองค์กร กล่าวคือ จะจัดการให้ความขัดแย้งนั้นส่งผลดีต่อองค์กร (Functional conflict) หรือให้ความขัดแย้งกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของ องค์กร (Dysfunctional conflict)

วิธีการหนึ่งที่ยอมรับอย่างกว้างขวางที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คือกระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) โดยถ้ามีวิธีดำเนินการที่ดีกระบวนการเจรจาต่อรองจะนำไปสู่ข้อยุติที่เสริมความร่วมมือต่อกันสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะและได้ประโยชน์มากขึ้น แต่ในทางกลับกันหากดำเนินการเจรจาต่อรองที่ขาดประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่การต่อสู้ที่รุนแรงขึ้นเช่นกัน

ในการเจรจาต่อรองจะประกอบด้วยสองฝ่ายที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งมาหาข้อตกลงร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายจะนำข้อเสนอและแนวคิดของตนมาสู่การถกปัญหาและดำเนินการร่วมกัน มีตัวอย่างการเจรจาต่อรองที่พบเห็นบ่อยๆ เช่น การเจรจาแก้ความขัดแย้งด้านแรงงาน การเจรจาการค้า การเจรจาต่อรองจับตัวประกัน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารองค์กรต้องทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับ ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ผู้ค้าปลีก และลูกค้าเป็นประจำอยู่ทุกวันเช่นกัน

#### 10.2 นิยามของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการหรือคิดที่จะกระทำการให้เกิดผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่าความขัดแย้งประกอบด้วย (1) มีผลประโยชน์ตรงกันข้ามระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม (2) ยอมรับการอยู่ตรงข้ามกัน (3) แต่ละฝ่ายต่างเชื่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะขัดขวางต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน และ (4) มีการกระทำเพื่อให้เกิดการขัดขวางดังกล่าวขึ้นจริง

#### 10.3 แนวความคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นที่ยอมรับว่าเกิดความขัดแย้งอยู่ทั่วไปในองค์กร และความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่

อาจจะเลยได้ มีรายงานว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยถึง 20 เปอร์เซ็นต์ในการเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้ง มีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่น ทักษะแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลเสียหายต่อการทำงานของ กลุ่ม มุมมองที่สองซึ่งเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติตาม ธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในกลุ่มใดๆ ก็ตาม และไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด แต่ ในทางตรงกันข้ามกลับสร้างพลังการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้น ส่วนมุมมองที่สามซึ่งเป็นแนวคิดล่าสุดที่ ค่อนข้างมองกว้างออกไปว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังการทำงานให้กับกลุ่ม แต่ยังเป็น สิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึง เรียกว่า แนวคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist approach) โดยจะกล่าวรายละเอียดในแต่ละ แนวคิดดังต่อไปนี้

### 1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The traditional view)

เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่เชื่อว่า บรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่เลวร้าย ความ ขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ และมักจะให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝง ความหมายที่ไม่ดี จากนิยามเช่นนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตรายและควรหลีกเลี่ยง เป็นแนวคิดเกิดขึ้นช่วงระหว่าง ค.ศ.1930 - 1940

ทักษะความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีตเกี่ยวกับพฤติกรรม กลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดีหรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการสนองตอบต่อ ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม

จากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้าง ความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงแต่ให้ความ สนใจหาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์การกลับคืน สู่ภาวะเดิม

### 2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The human relations)

มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่ม หรือทุกองค์การ และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึง ให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้ง ให้เหตุผลสนับสนุนการต้องมีความขัดแย้งอยู่ การไม่ สามารถจัดความขัดแย้งให้หมดไป และนับครั้งไม่ถ้วนที่ความขัดแย้งกลับส่งเสริมการทำงานของ กลุ่ม แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 - กลางทศวรรษ 1970

### 3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The interactionist view)

ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้นแนวคิดแบบนัก ปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์การ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กันอย่างสงบสุข คิดหรือทำอะไรก็ตามไปในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือ ภาวะการเริ่มตกต่ำ เสื่อมถอยขององค์การที่เกิดจากการอยู่คงที่นาน ๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิด ของนัก ปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากวิจารณ์ตนเองและเกิด

ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น

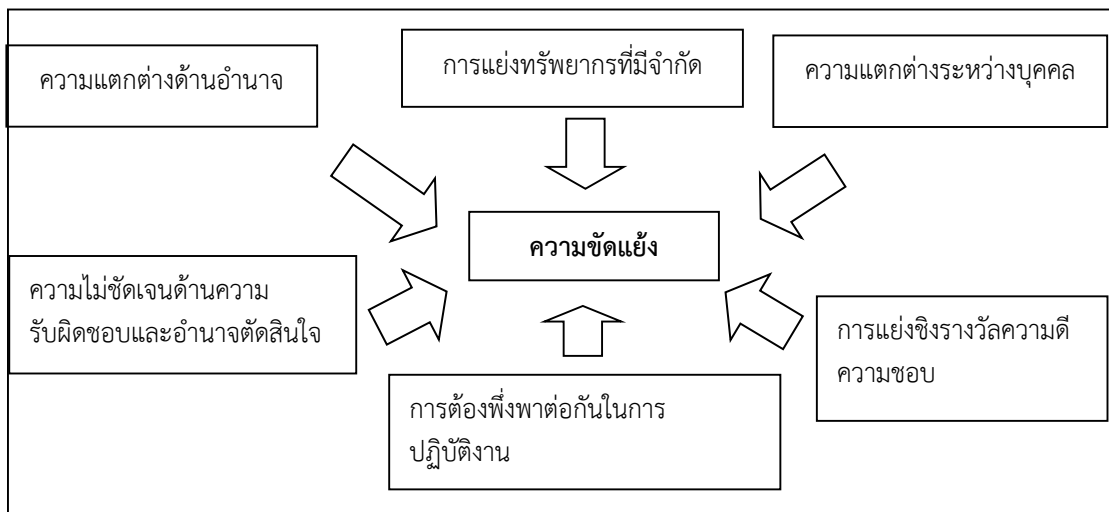
การกล่าวถึงความขัดแย้งในบทนี้ จะยึดตามแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์และความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีไปทั้งหมดหรือเลวไปทั้งหมดเช่นกัน แต่ขึ้นอยู่กับว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด

**10.4 สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร**

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างหรือหน้าที่ในองค์กร และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์กร** ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการ ที่สำคัญที่สุดก็คือความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด โดยแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างต้องการได้ งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และพื้นที่ทำงานเพิ่มแก่ฝ่ายตนให้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้มีน้อยกว่าจำนวนที่ร้องขออยู่มาก จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องต่อความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งาน รับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity over responsibility and ambiguity over jurisdiction) ทั้งนี้ ในบางองค์กร การแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่กลุ่มหรือแผนกยังขาดความชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานหรือหน้าที่อะไร จึงทำให้เกิดการแก่งแย่งหรือทางตรงกันข้ามอาจเกี่ยวกันก็ได้ ซึ่งทำให้เกิดความ ขัดแย้งขึ้น ปัญหาอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้จากความไม่ชัดเจนด้านบทบาทในการตัดสินใจ ในภาพที่ 10.1 ต่อไปนี้แสดงถึงที่มาของสาเหตุต่างๆ ขององค์กรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น



ภาพที่ 10.1 : แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ที่มา : Greenberg and Baron, 1997 : 383

**2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล**

ความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

ประการแรก ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges)

กล่าวคือ คนที่ต้องเสียหน้าขณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชน จะรู้สึกว่าคุณเสียหายน้อยกว่าเสียหายน้อยๆ ก็จะไม่เก็บเรื่องดังกล่าวกลับมาครุ่นคิดอาจเป็นแรมเดือนแรมปี เพื่อหาโอกาสและหนทางรอกแก้แค้นให้ได้ จึงส่งผลเสียต่อดังกล่าวและการทำงานกลุ่มอย่างมาก

ประการที่สอง ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions) จึงพยายามหาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของผู้นั้นว่าเพราะเหตุใด จึงพยายามขัดขวางผลประโยชน์ของตน การมีมุมมองในลักษณะเช่นนี้อยู่บ่อยๆ ค่อยๆ เพิ่มความหวาดระแวง ความเกลียดชังและพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งประการแรก

ประการที่สาม ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด (Faulty communication) และไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วโยให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณีความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสมวิจารณ์คนอื่น จนทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมาด้วยการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตามคำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ดังนั้น การฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง

ประการที่สี่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกันโดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกระดับและต่อองค์กรอีกด้วย

ประการสุดท้ายที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ก็คือ บุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ดังที่เคยกล่าวในบทที่เกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B personality) ในทางกลับกัน ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

กล่าวโดยรวม ความขัดแย้งในการทำงาน เกิดขึ้นจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์กร

### 10.5 กระบวนการของความขัดแย้ง (Conflict process)

กระบวนการของความขัดแย้ง ดำเนินการอย่างมีพลวัตที่ต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่ (1) ก่อตัวของการต่อต้าน หรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ (2) ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความขัดแย้ง (3) ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง (4) พฤติกรรมที่แสดงออกมาและ (5) ผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังภาพ ที่ 10.2

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4	ระยะที่ 5
<p>การต่อต้านหรือไม่ลงรอยกัน</p> <p>มูลเหตุ</p> <p>-การสื่อความหมาย</p> <p>-โครงสร้าง</p> <p>-ตัวแปรส่วนบุคคล</p> <p><b>ความขัดแย้ง</b></p>	<p>รับรู้ถึงความขัดแย้ง</p> <p>ตั้งใจแก้ความขัดแย้ง</p> <p>ที่รับรู้</p> <p>ที่รู้สึก</p>	<p>ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง</p> <p>แสดงพฤติกรรมขัดแย้งโดย</p> <p>-การแข่งขัน (competing)</p> <p>- การร่วมมือ (collaborating)</p> <p>-การประนีประนอม (compromising)</p> <p>-การหลีกเลี่ยง (avoiding)</p> <p>-ยอมผ่อนปรน (accommodating)</p>	<p>พฤติกรรมที่แสดงออก</p> <p>ชัดเจน</p> <p>-พฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออก</p> <p>-ปฏิกริยาของคนอื่น ๆ</p>	<p>ผลกระทบที่เกิดขึ้น</p> <p>-ผลงานของกลุ่มเพิ่มขึ้น</p> <p>-ผลงานของกลุ่มลดลง</p>

ภาพที่ 10.2 แสดงกระบวนการของความขัดแย้ง ที่มา : Robbins, 2001 : 386

**ระยะที่ 1 การก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ (Potential opposition or incompatibility)**

กระบวนการขัดแย้งในขั้นนี้ปรากฏมีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แสดงว่ามีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจไม่ใช่ทุกเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งได้แก่เงื่อนไขด้านการสื่อความหมาย ด้านโครงสร้างและด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล

**1. ด้านการสื่อความหมาย (Communication)** จากการศึกษาพบว่า คำแต่ละคำสามารถ ให้ความหมายได้กว้างทั้งความหมายโดยตรงและความหมายแฝงที่เข้าใจกันเฉพาะกลุ่ม (Jargon) นอกจากนี้การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอ หรือลักษณะของน้ำเสียงที่ใช้ในการสื่อสาร อาจทำให้ การ แปลความหมายของถ้อยคำผิดเพี้ยนไป เป็นมูลเหตุหนึ่งให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความสามารถในการ เข้าใจความหมายของคำที่แต่ละคนมีแตกต่างกันนั้นเกิดจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม การ เลือกที่จะรับรู้ และการขาดข้อมูล ที่เกี่ยวกับผู้อื่นอย่างเพียงพอ ความขัดแย้งค่อยก่อตัวขึ้น ตามลำดับถ้ามีการสื่อสารที่น้อยหรือมากเกินไปและใช้ไม่ถูกกาลเทศะ การเลือกใช้ช่องทางในการ สื่อสารที่ไม่เหมาะสมก็สามารถสร้างความขัดแย้งได้เช่นกัน การที่ข้อมูลถูกปรุงแต่งหรือถูกบิดเบือน เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของบางคนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายเช่นกัน

**2. ด้านโครงสร้าง (Structure)** มีผลการวิจัยพบว่า ขนาด (Size) และความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางของกลุ่ม เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น กล่าวคือ เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้นยิ่งมีโอกาสขัดแย้งมากขึ้น ส่วนอายุของการทำงานกับความขัดแย้ง มักผกผันกัน กล่าวคือ คนหนุ่มสาวที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะขัดแย้งมากและลาออกจากงานสูง

บุคคลที่มีความทะเยอทะยานในการแสวงหาความรับผิดชอบมักจะกระตือรือร้นทำให้เกิด

กระทบกระทั่งกับผู้อื่นได้ง่าย เพราะต้องต่อสู้แย่งชิงทรัพยากรและหน้าที่การทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การที่กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมีเป้าหมายของกลุ่มต่างกัน เช่น ฝ่ายจัดซื้อถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขเวลาในการจัดซื้อ ฝ่ายการตลาดมุ่งให้ขายสินค้าออกไปโดยเร็ว จึงต้องเพิ่มค่าใช้จ่าย ฝ่ายควบคุมคุณภาพต้องการเน้นการปรับปรุงคุณภาพให้สินค้าได้มาตรฐาน ฝ่ายการผลิตมุ่งเน้นเรื่องความมีประสิทธิภาพการดำเนินการเพื่อรักษายอดตัวเลขการผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น เป้าหมายที่แตกต่างกันของกลุ่มเช่นนี้ เป็นเหตุให้เกิดการขัดแย้งได้เช่นกัน

มีความเชื่อแม้จะไม่ชัดเจนเลยทีเดียวว่า แบบผู้นำที่มุ่งการควบคุมและสอดส่องการทำงานของผู้อื่นอย่างใกล้ชิดมีแนวโน้มเพิ่มความขัดแย้งได้มากขึ้น ผลงานวิจัยยังพบว่าการเข้ามีส่วนร่วม (Participation) มีความสัมพันธ์กับการมีความขัดแย้งเพราะการมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดความแตกต่างกันมากขึ้น ระบบการให้ความดีความชอบเป็นเหตุสำคัญของการขัดแย้ง เพราะผู้ได้รับพิเศษต้อง แข่งขันแย่งจากส่วนที่ผู้อื่นคาดหวังเช่นกัน นอกจากนี้การที่กลุ่มจำเป็นต้องอาศัยพึ่งพาจากกลุ่มอื่นจึงจะทำให้งานของตนสำเร็จ แต่ผลงานที่สำเร็จกลับเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

**3. ด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล (Personal variables)** ได้แก่ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบค่านิยม แนวทัศนคติและความคิดตลอดจนคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพล้วนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้มาก ดังจะเห็นความขัดแย้งระหว่างประเทศเพราะเรื่องเชื้อชาติ หรือสิทธิความเชื่อทางศาสนาที่ต่างกัน ในองค์กรก็เช่นกัน ลองนึกถึงใครสักคนที่เราไม่ชอบ เมื่อผู้นั้นเสนอความเห็นขึ้น เรามักจะไม่เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ อาจรู้สึกรำคาญสุมเสียดวิธีการทำงาน ตลอดจนการกระทำทางต่างๆ ที่เป็นบุคลิกภาพของคนนั้น เมื่อต้องร่วมทำงานด้วย โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีมากขึ้น

### ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Cognition and personalization)

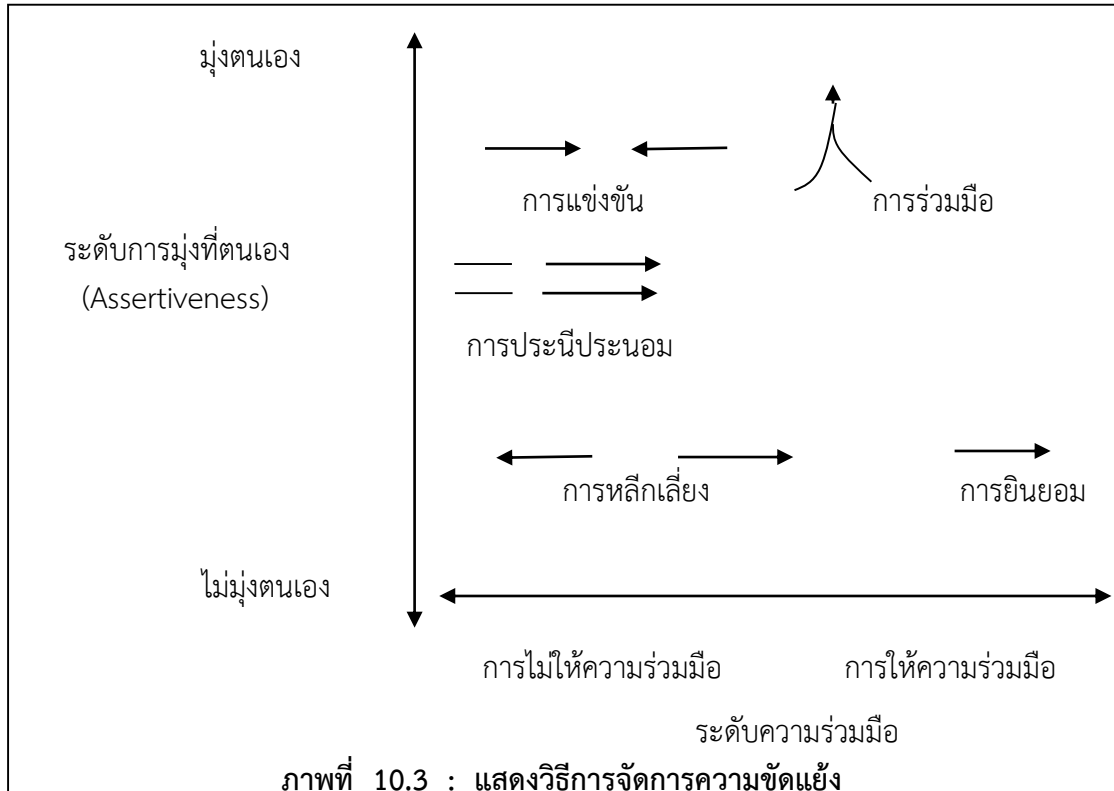
เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทราบและผูกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะที่ 1 แล้ว ก็จะทวีความรู้สึกที่ต่อต้านและความไม่ลงรอยอย่างชัดเจนมากขึ้น แต่ละสาเหตุที่กล่าวมาแล้วถ้าฝ่ายหนึ่งรับรู้และตระหนักว่าจะต้องมีผลกระทบกับตนก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างไรก็ตามการรับรู้ถึงความขัดแย้งในระยะนี้อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคลก็ได้ ตัวอย่างเช่น นาย ก. อาจตระหนักดีว่าตนกับนาย ข. มีข้อโต้แย้งที่ไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงระหว่างกันอยู่บ่อย แต่นาย ก. ก็ไม่กังวลทุกข์ร้อนเก็บมาคิดแต่อย่างใด จึงไม่ส่งผลใดๆ ต่อความรักใคร่ชอบพอกับนาย ก. เคยมีต่อนาย ข. แต่อย่างใดทั้งสิ้น จึงเป็นขั้นความขัดแย้งที่รับรู้ (perceived conflict) ส่วนอีกระดับหนึ่งคือ การรับรู้ความขัดแย้งที่มีอารมณ์เกี่ยวข้องด้วย (felt conflict) กล่าวคือ จะเกิดอารมณ์ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการขัดแย้งนั้นจนเกิดภาวะวิตกกังวลใจ มีความตึงเครียด ข้องคับใจ และอาจถึงขั้นเป็นปฏิปักษ์ต่อกันก็ได้

### ระยะที่ 3 ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับความขัดแย้ง (Intentions)

เป็นขั้นตอนที่เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายรับรู้ และมีความรู้สึกด้านอารมณ์ต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็จะพยายามหาทางแก้ปัญหาคือหาวิธีขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นการหาทางเลือกในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งดังกล่าว โดยมีทางเลือกที่ทำได้หลายวิธี ดังแสดงในภาพที่ 10.3

จากภาพดังกล่าว แสดงถึงความตั้งใจที่จะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อบริหารความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติตามแกนนอนบอกถึงระดับการให้ความร่วมมือ (Cooperativeness) ซึ่งหมายถึง ระดับที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะให้การตอบสนองต่อความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนมิติตามแกนตั้งแทนการมุ่งที่ตนเอง (Assertiveness) ซึ่งหมายถึง ระดับที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะ

ตอบสนองความพอใจของตนเอง จากมิติทั้งสองทำให้เกิดวิธีการที่ตั้งใจใช้เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง  
 ขึ้น 5 วิธี ได้แก่ การแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การผ่อนปรน (Accommodating) และการประนีประนอม (Compromising)  
 ดังจะกล่าวต่อไป



ที่มา : Robbins, 2001 : 390

**1. การแข่งขัน (Competing)** เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าความเห็นหรือข้อสรุปของตนถูกต้อง หรือพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

**2. การร่วมมือ (Collaborating)** เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win – win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

**3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับพยายามชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น

**4. การประนีประนอม (Compromising)** เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการ

ของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคำตอบต่างมากกว่า การเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

**5. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้นตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเฉยเมยต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง

**6. การยินยอม (Accommodating)** เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อเห็นแก่มิตรภาพอันดีงามต่อกัน ฝ่ายหนึ่งยินดีที่จะเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของคู่กรณี ยอมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม หรือยอมให้อภัยแก่คนฝ่าฝืนกฎกติกาโดยยอมรับผลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำเช่นนั้นไว้เอง

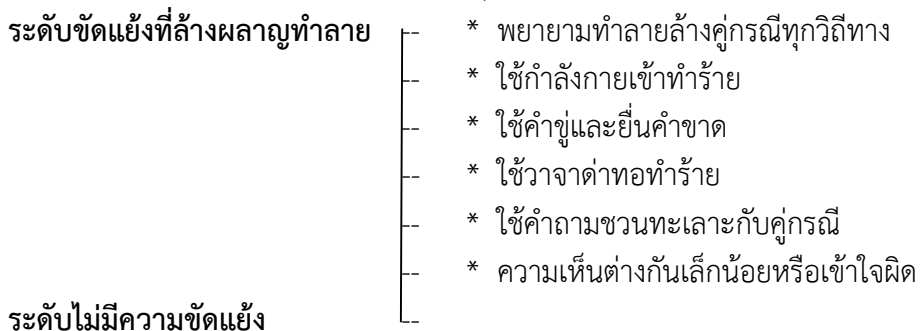
**7. การประนีประนอม (Compromising)** เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสีย บางส่วนที่ตนต้องการ ทำนองเสียกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์ตามที่ต้องการ

อย่างไรก็ดีความตั้งใจที่จะเลือกวิธีหนึ่งวิธีใดดังกล่าวแล้ว เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่คงที่แน่นอน แต่อาจเปลี่ยนแปลงวิธีใหม่ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากอีกฝ่ายหนึ่ง

**ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)**

คนส่วนมากคิดว่า ความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่ในขั้นนี้ เพราะเป็นระยะที่ความขัดแย้งถูกแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น การใช้วาจา การกระทำ และการตอบโต้กลับด้วยวิธีต่างๆ จากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

พฤติกรรมในระยะนี้ จะแสดงตามความตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้นั้นเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหา จึงเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและมีแรงกระตุ้นเชิงคุณภาพ แต่บางครั้งด้วยเหตุที่ขาดทักษะในการแก้ปัญหา ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกกลับผิดไปจากวิธีที่ตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ปัญหา จนอาจทำให้ความขัดแย้งเพิ่มยิ่งขึ้น ในภาพต่อไปนี้จะแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงตามระดับของความขัดแย้ง ดังนี้



ภาพที่ 10.4 : แสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับของความขัดแย้ง

ที่มา : Robbins, 2001 : 391

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียและก่อให้เกิดผลดีที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีต่องานและองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งใดที่เป็นไปเพื่อการทำลาย ก็ควรได้รับการแก้ไข แต่ความขัดแย้งใดที่จะนำไปสู่การพัฒนาสร้างสรรค์ก็ควรได้รับการกระตุ้นให้



เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคนิคการบริหารความขัดแย้งดังกล่าว ดังตารางที่ 10.1

ตารางที่ 10.1 : แสดงถึงเทคนิคที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง

เทคนิคหาข้อยุติความขัดแย้ง	รายละเอียด
-ใช้วิธีแก้ปัญห	-โดยประชุมทั้งสองฝ่ายเพื่อหาวัตถุประสงค์ของปัญหาและถกวิธีแก้ปัญห
-ให้ยึดเป้าหมายหลักร่วม	-สร้างเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย
-เพิ่มทรัพยากรมากขึ้น	-กรณีเหตุขัดแย้งเพราะทรัพยากรจำกัด เช่น เพิ่มเงินคน พื้นที่ทำงานและโอกาสก้าวหน้า เนื่องจากเมื่อทรัพยากรมากโอกาสที่ทุกคนจะชนะ (Win-win solution) มีมากขึ้น
-ใช้การหลีกเลี่ยง	-โดยถอนตัวหรือยอมเก็บกดจากความขัดแย้ง
-สร้างความราบรื่น	-โดยพยายามลดความแตกต่าง ที่มีแต่เพิ่มผลประโยชน์ร่วมของทั้งสองฝ่าย
-ใช้การประนีประนอม	-ให้แต่ละฝ่ายยอมเสียบางส่วนของตนที่ต้องการได้
-ใช้คำสั่ง	-โดยฝ่ายบริหารใช้คำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายเข้าแก้ไขแล้วแจ้งให้ทราบ
-เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านมนุษย์	-โดยใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ฝึกอบรมทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมที่ก่อความขัดแย้ง
-เปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้าง	-เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดขัดแย้งได้ง่ายโดยการออกแบบรูปร่างใหม่ การมีตำแหน่งเพื่อประสานงาน เป็นต้น
-ใช้การสื่อความหมาย	-ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ที่กำกวมและทำให้รู้สึกวิตกกังวลเพื่อขยายความคิดขัดแย้ง
-นำคนภายนอกเข้ามา	-นำผู้บริหาร/พนักงานจากภายนอกที่มีประสบการณ์ภูมิหลัง ค่านิยม เจตคติแนวคิดที่ต่างจากคนในองค์การเข้ามาร่วมงาน
-การปฏิรูประบบองค์การ	-โดยการปรับรู้อะบบขององค์การ เช่น จัดคนใหม่ เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เพิ่มการพึ่งพาระหว่างกันมากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานซึ่งมีผลกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพบุคคลปัจจุบัน
-แต่งตั้งนักวิชาการการมกล้า	-ให้วิจารณ์องค์การและปัจจัยทั้งหลายภายในองค์การที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

ที่มา : Robbins, 2001 : 392

#### ระยะที่ 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

จากนิยามของความขัดแย้งที่เคยกล่าว จะเห็นว่า ความขัดแย้ง สามารถที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายและผลดีต่อองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง สถานการณ์และความสามารถที่

จะบริหารความขัดแย้งในแต่ละกรณีได้อย่างเหมาะสม ต่อไปนี้จะกล่าวถึงผลดีและผลเสีย อันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การดีขึ้น ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น

1.2 ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น

1.3 บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.4 ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

1.5 ความขัดแย้ง ส่งเสริมให้คนเกิดความภาคภูมิใจต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

1.6 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกัน อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การ เพิ่มขึ้น

2. ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง ได้แก่

2.1 ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2.2 ความขัดแย้ง ขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

2.3 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง

2.4 ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian style) ด้วยความจำเป็น เนื่องภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำ จึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/องค์การเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

2.5 ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพ้อง เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

## 10.6 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

การเจรจาต่อรองเป็นกลไกสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ ที่พบเห็นอยู่บ่อยๆ ได้แก่ สหภาพแรงงานเจรจาต่อรองค่าจ้างหรือสวัสดิการกับฝ่ายบริหาร ผู้บริหารเจรจาสัญญาซื้อขายกับพนักงาน หรือกับหัวหน้าของตน พนักงานขายเจรจาส่งมอบชิ้นงานขายสินค้าต่อลูกค้า ฝ่ายจัดซื้อ

เจรจาต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบการผลิต เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จัดโครงสร้างบริหารแบบที่ทีมงานมากขึ้น โดยสมาชิกของทีมงานต้องทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรงและไม่ได้มีหัวหน้าเป็นคนเดียวกันอีกด้วย ดังนั้นการมีทักษะในการเจรจาต่อรองจึงเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้น

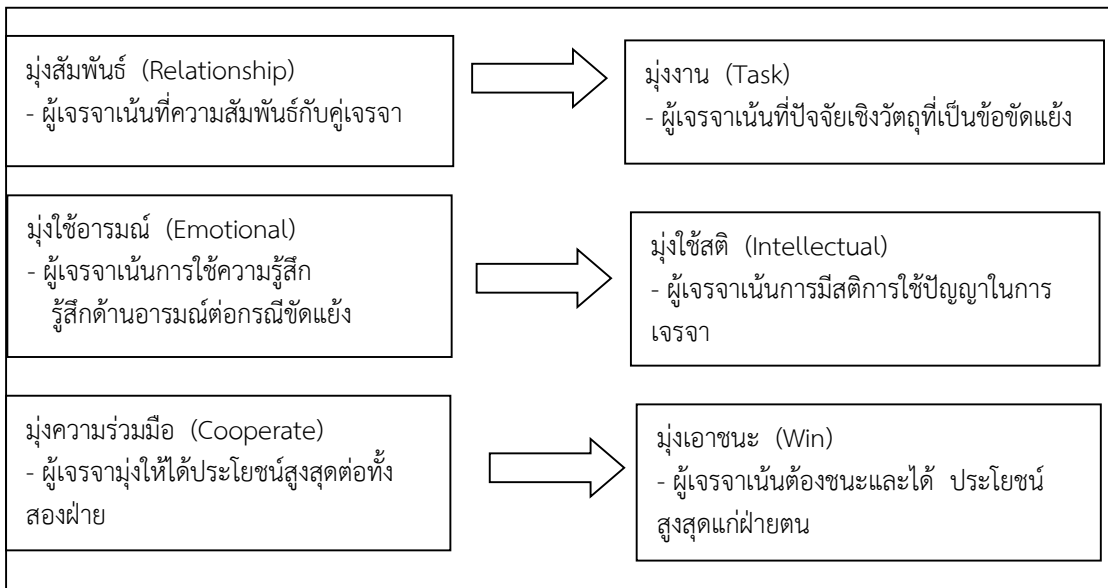
ความหมายของการเจรจาต่อรอง หรือ Negotiation จึงหมายถึง กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหรือบริการ ก็ได้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่พบว่า ใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง)

### 10.7 กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (Bargaining strategies)

เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้าเรื่อง การเจรจาต่อรอง โดยเสนอกลยุทธ์สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

**1. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics)** ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการยื่นข้อข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่า คู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับ ข้อเสนอจากฝ่ายเราซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามาก ก็อาจพบทางตันของการเจรจา และฝ่ายคู่เจรจา ก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่า เจือใจผลประโยชน์จากข้อเสนอสูงพอ การเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

**2. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining)** เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) โดยพิงค์เลย์ (Pinkley, 1990) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/Task) (2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/Intellectual) และ (3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/Win) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 10.5 : กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining)

ที่มา : Pinkley , 1990 In Greenberg and Baron, 1997 : 387

จากผลการศึกษาพบว่า กรอบความคิดในการเจรจาต่อรองดังกล่าวให้ประโยชน์ต่อการต่อรองอย่างมาก โดยเฉพาะคู่ขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative frame) เป็นหลักในการเจรจา จะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win frame) ในขณะที่เดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional frame)

### 3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ - ชนะแทนแบบชนะ- แพ้ (Win - win versus win - lose orientation)

บางทีสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย วอลตันและแมคเคอร์ซี (Walton and McKersie) เคยเสนอไว้กว่า 30 ปีที่แล้วว่า ผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง อย่างแรกคือ มองว่าการเจรจาต่อรองใดๆ จะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win - lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้

อย่างไรก็ดีไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win- win situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่ายๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป

ตารางต่อไปนี้เป็นสรุปวิธีการต่างๆ ที่ทำให้ได้ข้อยุติแบบบูรณาการ ดังนี้

ตารางที่ 10.2 วิธีการต่าง ๆ ที่ให้ข้อยุติแบบบูรณาการ

วิธีการ	รายละเอียด
* ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น (Broadening the pie)	- การขยายทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น
* การชดเชยที่ไม่เจาะจง (Nonspecific compensation)	- โดยมีฝ่ายหนึ่งได้ไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น
* ใช้ทำนองเอากุ้งฝอยตกปลากระพง (Logrolling)	- โดยแต่ละฝ่ายยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยของฝ่ายตนออกไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับตอบสนองในประเด็นที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูงกว่า
* การหักค่าใช้จ่าย (Cost cutting)	- โดยฝ่ายหนึ่งได้รับไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการหักค่าใช้จ่ายหรือยกเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียไปเป็นการทดแทน
* ทอดสะพาน (Bridging)	- ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจและตอบสนองผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้เป็นส่วนใหญ่

ที่มา : Greenberg and Baron, 1997 : 388

#### 4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third – party intervention)

ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ แล้วปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันทั้งสองฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาท่อรองพบทางตัน ต้องชะงักงัน ไม่อาจเจรจาต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

4.1 ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่างๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว

โดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จในระดับน่าพอใจ โดยสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาท่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับแต่อย่างใด

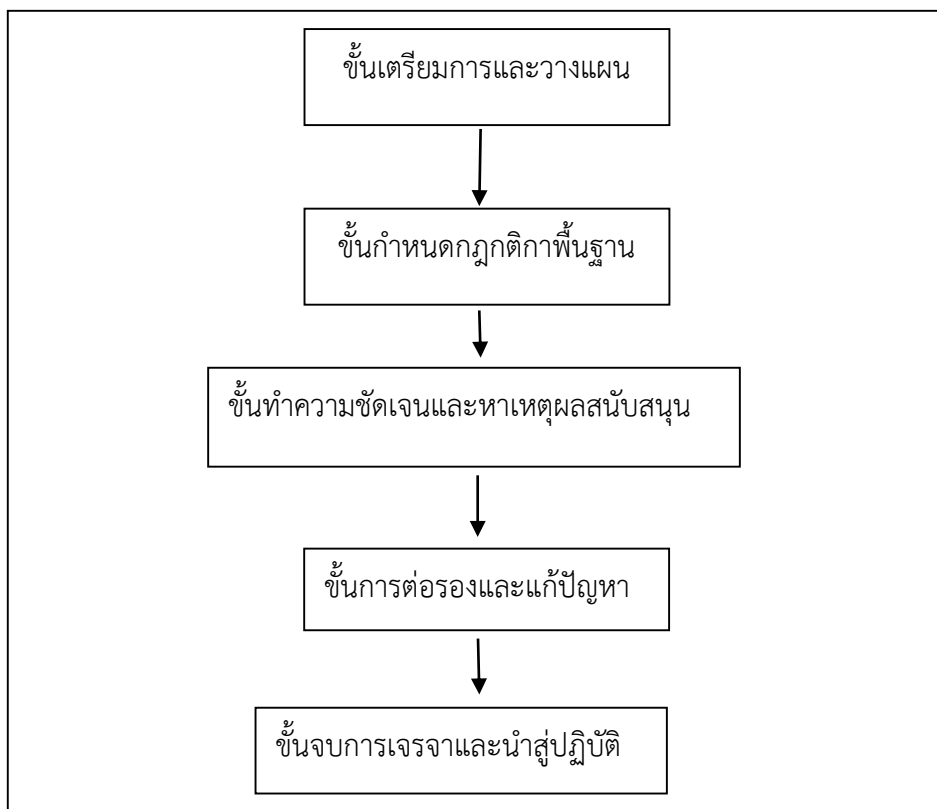
4.2 อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่าย หรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการย่อมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัย ของอนุญาโตตุลาการ ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

4.3 ผู้ปรองดอง (Conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ปรองดองจะให้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสารและโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ช้อยยุติ

4.4 ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ที่ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากนี้ไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

#### 10.8 กระบวนการเจรจาทอรอง (The negotiation process)

ร็อบบินส์ได้เสนอรูปแบบกระบวนการเจรจาทอรอง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้น ได้แก่ (1) ขั้นเตรียมการและวางแผน (2) ขั้นกำหนดกติกาพื้นฐาน (3) ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน (4) ขั้นการต่อรองและแก้ปัญหา และ (5) ขั้นจบการเจรจาและนำไปสู่ปฏิบัติ



ภาพที่ 7.6 : แสดงรูปแบบกระบวนการเจรจาทอรอง (The negotiation process model)

ที่มา : Robbins, 2001 : 398

### 1. **ขั้นเตรียมการและวางแผน (Preparation and planning)**

ก่อนเริ่มลงมือเจรจาท่านต้องทำการบ้านล่วงหน้ามาก่อน โดยต้องตอบคำถามต่อไปนี้ได้

1. อย่างคล่องแคล่วชัดเจน เช่น ข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไรจึงต้องเกิด
2. มีการเจรจาขึ้น มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง และการรับรู้ของแต่ละคนที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้เป็นอย่างไร
3. ฝ่ายท่านต้องการได้อะไรจากการเจรจาครั้งนี้ อะไรคือเป้าหมายของท่าน เช่น ถ้าท่านเป็นฝ่ายจัดซื้อของบริษัท เป้าหมายของท่านก็ต้องสามารถจัดซื้อได้ในราคาต่ำได้ของที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

ดังนั้นในการเจรจาต่อรองเรื่องนี้จึงเป็นประเด็นหลักที่ต้องไม่ยอมให้ประเด็นอื่นเข้ามาบดบังหรือแย่งความสำคัญไป ท่านจึงต้องเขียนบันทึกเป้าหมายของท่านเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน โดยระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเจรจา ตั้งแต่ระดับที่หวังจะได้มากที่สุด (Most hopeful) เรืองลงไปจนถึงระดับต่ำสุดที่สามารถรับได้ (Minimally acceptable) และต้องยึดมั่นเกณฑ์ดังกล่าวไว้ในใจเสมอ

4. ในขณะเดียวกันเมื่อท่านรู้เราแล้วก็จำเป็นต้องรู้เขาด้วย โดยท่านต้องทำการประเมินให้ได้ว่าเป้าหมายของฝ่ายตรงข้ามคืออะไร มีคำถามอะไรบ้างที่คาดว่าจะถูกซักถาม ฝ่ายตรงข้ามจะมีจุดยืนอย่างไรต่อการเจรจา มีผลประโยชน์ซ่อนเร้นอื่นใดบ้างที่มองไม่เห็นแต่ฝ่ายตรงข้ามถือว่าสำคัญมีอะไรบ้างที่ฝ่ายนั้นจะกำหนดขึ้นเพื่อเจรจาต่อรอง เป็นต้น เมื่อท่านสามารถคาดหมายจุดยืนของคู่กรณีได้ล่วงหน้าแล้ว ต่อจากนี้ท่านก็มีหน้าที่ต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ตามประเด็นเหล่านี้เพื่อจะได้เจรจาโต้ตอบได้ด้วยข้อมูลและตัวเลขต่างๆ ที่สนับสนุนจุดยืนของท่านให้มั่นหนักยิ่งขึ้น

หลังจากที่ท่านได้รวบรวมข้อมูลต่างๆ ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ต่อไปท่านจะต้องกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ของการเจรจา การเล่นเกมรุกต้องมีกลยุทธ์ฉฉฉฉ การเจรจาต่อรองก็เป็นฉฉฉฉ เพราะจะช่วยให้ทราบล่วงหน้าว่าในแต่ละสถานการณ์จะต้องทำอย่างไรบ้าง ในการกำหนดกลยุทธ์ของท่าน ท่านควรพิจารณาว่าทั้งฝ่ายท่านและฝ่ายตรงข้ามมี “ทางเลือกที่ดีที่สุดที่เป็นข้อตกลงของการเจรจาต่อรอง” หรือไม่ (Best Alternative To a Negotiated Agreement : BATNA) กล่าวคือ BATNA ของท่านจะเป็นตัวกำหนดว่า มูลค่าที่ต่ำสุดซึ่งท่านสามารถรับได้จากข้อตกลงของการเจรจານี้เป็นเท่าไร แต่ถ้าได้สูงกว่านี้ก็เป็นเรื่องดี อย่างไรก็ตามในทางกลับกันท่านก็ไม่ควรคาดหวังถึงความสำเร็จของการเจรจาโดยไม่มอง BATNA ของฝ่ายตรงข้ามแม้ว่าฝ่ายท่านไม่อาจสนองตอบได้ก็ตาม แต่ท่านอาจทำให้ฝ่ายตรงข้ามเปลี่ยนแปลงได้

### 2. **ขั้นกำหนดกติกาพื้นฐาน (Definition of ground rules)**

หลังจากที่ได้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ท่านก็เริ่มหารือกับฝ่ายตรงข้ามถึงกติกาพื้นฐานและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเจรจาว่าจะดำเนินอย่างไร ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรอง จะเจรจาที่ไหน ข้อจำกัดเรื่องเวลา มีหรือไม่ ถ้ามีจะอย่างไร จะจำกัดประเด็นที่เจรจาหรือไม่เพียงใด จะมีวิธีดำเนินการอย่างไรหากการเจรจาพบทางตัน ในขั้นตอนนี้ ทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือความต้องการของฝ่ายตนในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป

### 3. **ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน (Clarification and justification)**

หลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนข้อเสนอเบื้องต้นที่เป็นจุดยืนแล้ว ขั้นต่อไปแต่ละฝ่าย

จะอธิบาย ขยายความ ทำความชัดเจน เสริมแต่ง และหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน ขั้นตอนนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นการเผชิญหน้ากัน แต่ถือเป็นโอกาสดีที่แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ได้ให้ การศึกษาหรือได้แจ้งให้ทราบซึ่งกันและกันเกี่ยวกับประเด็นเจรจาว่ามีความสำคัญอย่างไร และแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการของตนได้อย่างไร เป็นขั้นตอนที่ท่านสามารถมอบเอกสารที่สนับสนุน ข้อเสนอของท่านให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณา

#### 4. ขั้นตอนรองและแก้ปัญหา (Bargaining and problem solving)

ความสำคัญของกระบวนการเจรจาต่อรองก็คือมีทั้งการให้และการรับ (give and take) เพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกันทักษะการเจรจาต่อรอง จึงสำคัญมาก กรุณาอ่านข้อเสนอแนะการเพิ่มทักษะการเจรจาต่อรองในตอนต่อไป

#### 5. ขั้นตอนการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ (Closure and implementation)

ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเจรจาต่อรองก็คือ การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้อง ดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติต่อไป ตัวอย่างของการเจรจาต่อรองที่พบ บ่อย เช่น ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข้อตกลงการเช่าทรัพย์สิน ข้อตกลงการซื้อ อสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรร ข้อตกลงการว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นต้น ในแทบทุก กรณีการจบการเจรจาต่อรองด้วยการยกมือไหว้อาลัยทำนองเดียวกับการจับมือลาของชาติตะวันตก

### 10.9 ข้อเสนอแนะการเจรจาต่อรอง

หลังจากที่ใช้เวลาประเมินเป้าหมายและผลประโยชน์ทั้งของฝ่ายตนและฝ่ายคู่เจรจาที่ ต้องการได้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ท่านก็อยู่ในภาวะพร้อมที่จะลงมือเจรจา ได้ทันที ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำเพื่อพัฒนาทักษะของการเจรจาต่อรองของท่าน ดังนี้

#### 1. เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก (Begin with a positive overture)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองพบว่า การเริ่มต้นหยาบเย็นไม่ตรีด้วยการแสดงความ ผ่อนปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้นการเปิดฉากแง่ดี ยอมให้ส่วนหนึ่ง ก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน

#### 2. ระบุที่ตัวปัญหา แต่มิใช่ตัวคนหรือบุคลิกภาพ (Address problems, not personalities)

โดยมุ่งที่ประเด็นต่อรองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคู่กรณี โดยเฉพาะเมื่อการเจรจาเข้าขั้นตึงเครียดต้องไม่พาดพิงหรือโจมตีบุคคลเป็นส่วนตัว เพราะจุดยืน หรือความคิดของผู้นั้นต่างหากที่ท่านไม่เห็นด้วยแต่ไม่ใช่ตัวผู้ นั้น ดังนั้น สิ่งที่พึงระวังก็คือ ต้องแยก คนออกจากปัญหา และต้องไม่เอ่ยถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

#### 3. ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย (Pay little attention to initial offers)

โดยมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาและแน่นอนว่า ทุกฝ่ายต่างมี ข้อเสนอครั้งแรกของตน ซึ่งมักยื่นเสนอมากเกินไปหรือค่อนข้างเป็นเชิงอุดมคติ จึงต้องเข้าใจและ ปฏิบัติได้ถูกต้องโดยสนใจไม่มากนัก

#### 4. มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ - ชนะ (Win - win solution)

นักเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลของการเจรจา ที่ตนต้องเป็นฝ่ายชนะ เสมอโดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหายอย่างไร ดังได้กล่าวมาแล้วถึงกลยุทธ์ในการเจรจา ต่อรองแบบบูรณาการ (integrative agreement) ว่า การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสอง



ฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้ ดังนั้นถ้าโอกาสเอื้ออำนวย การหาข้อยุติแบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม ขอให้ท่านลองพิจารณาใช้กรอบความคิดในการต่อรองของพิงค์ลีย์ (Pinkley's cognitive frames) ที่ได้กล่าวมาแล้วมาทำการวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของคู่ขัดแย้งและของท่านเอง แล้วจึงปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ คือ เป็นผู้ชนะทั้งคู่

### 5. สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Create an open and trusting climate)

นักเจรจาต่อรองที่ชำนาญจะมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้การซักถามเป็นระยะๆ แต่อยู่ในกรอบของการเจรจา ไม่พยายามปกป้องตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น กล่าวโดยสรุปก็คือ พยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเองและมีความไว้วางใจต่อกันเพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการนั่นเอง

#### 10.10 บทสรุป

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นคนส่วนใหญ่จะสรุปโดยอัตโนมัติว่า กำลังบั่นทอนการทำงานและสร้างความเสียหายต่อองค์กร บทเรียนนี้ชี้ให้เห็นว่าความเชื่อดังกล่าวไม่ถูกต้องเสมอไป ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลด้านสร้างสรรค์หรือเกิดผลเชิงทำลายก็ได้ถ้าดำเนินการไม่ถูกต้อง ดังจะสังเกตได้จากภาพที่ 10.7 ท้ายบทนี้ ซึ่งสรุปว่าความขัดแย้งที่มากหรือน้อยเกินไป ทั้งสองกรณีจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ (Optimal level) กล่าวคือ มีความขัดแย้งแต่ไม่ถึงขั้นทำให้เกิดการแตกแยกจะเป็นสิ่งที่ดี เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ช่วยลดระดับความเครียดให้น้อยลง ก่อเกิดความคิดให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นความขัดแย้งที่มีใช้การแตกแยกหรือเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการสื่อสารและการประสานงานแต่อย่างใด

ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปล้วนเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มหรือต่อองค์กรโดยรวม และมีผลให้ความพึงพอใจของกลุ่มลดลง การขาดงานและการลาออกจากงานมากขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดคือผลผลิตลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะ จะทำให้ความรู้สึกลึกเอาใจตนเองที่มากเกินไปและความรู้สึกสิ้นหวังของบุคคลได้รับการปรับให้อยู่ในระดับพอดี เกิดแรงจูงใจ และถูกเสริมแรงด้วยความคิดใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีชีวิตชีวน่าสนใจและท้าทายความสามารถของทุกฝ่าย จะมีเพียงคนที่ต้องทำงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่ตรงกับความสามารถ รวมทั้งคนที่ไม่มีผลงานเท่านั้นที่อดอดและลาออกไปในที่สุด

ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดซึ่งสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเบ็ดเสร็จ จึงต้องรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะโดยสรุป

**วิธีการแข่งขัน (Competition)** ใช้กรณีที่ต้องการรวดเร็ว ต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการอยู่รอดขององค์กร ต้องจำเป็นใช้มาตรการที่ไม่มีใครต้องการ (เช่น ตัดค่าใช้จ่าย นำกฎเหล็กมาใช้เพื่อให้เกิดวินัย เป็นต้น) ต้องการใช้ความเด็ดขาดเอาชนะพวกมากลากไปให้เห็นแก่ตัวเบียดบังผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

**วิธีการความร่วมมือ (Collaboration)** ใช้เพื่อแสวงหาข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative solution) เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญที่ต้องรวมขอมกัน ใช้เพื่อหลอมความคิดเห็นของคนที่มีมุมมองต่างกัน ใช้เพื่อให้เกิดฉันทานุมัติและเกิดความผูกพันต่อบริษัท หรือใช้เพื่อการแก้ไขรอยร้าวด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

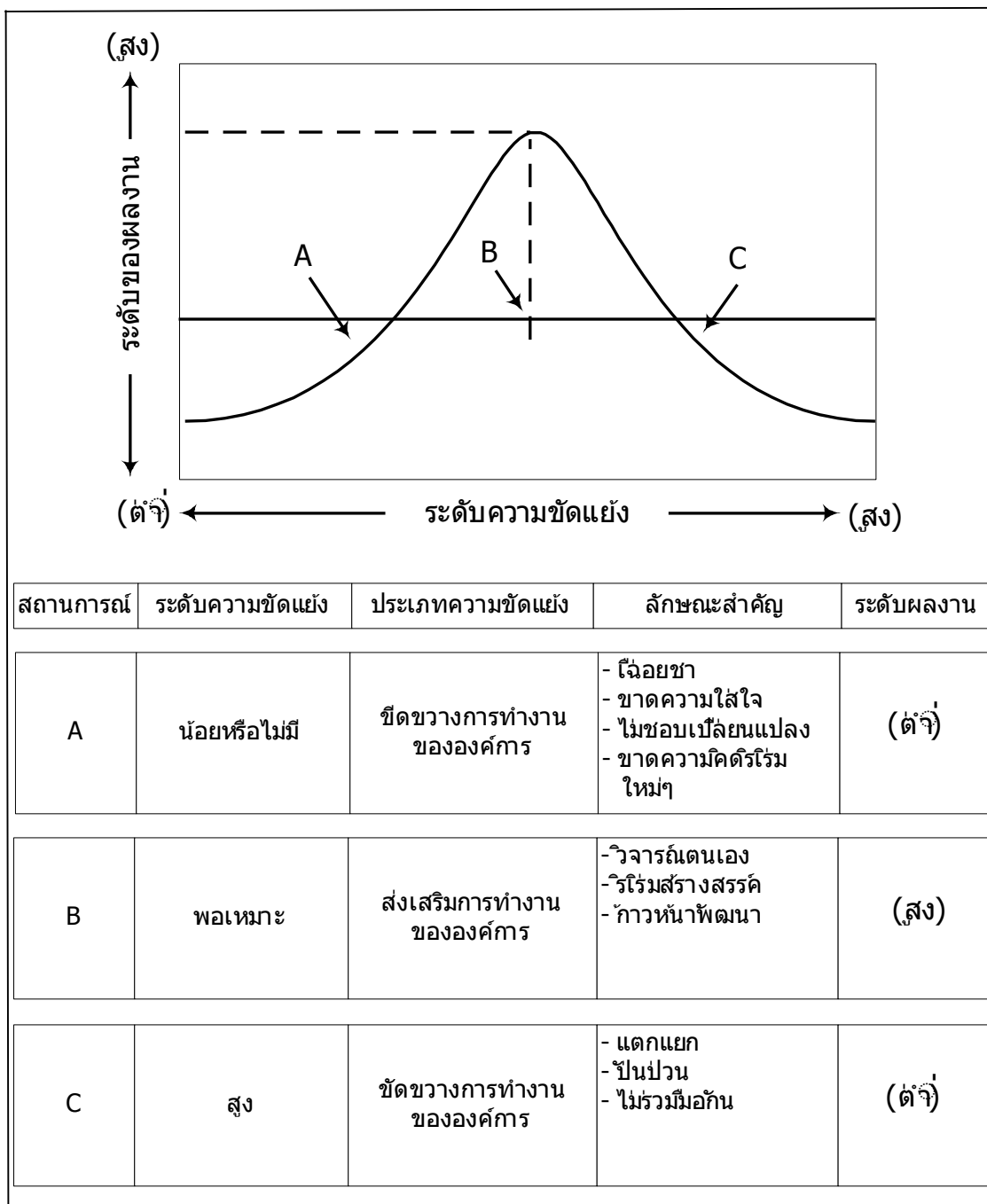
**วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance)** ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือ

เรื่องสำคัญแต่ถูกกดดัน หรือกรณีที่เราเห็นว่าไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้อารมณ์ร้อนแรงผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลี้ยงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหาดีกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น

**วิธีการยินยอม (Accommodation)** ใช้ในกรณีต่างๆ เช่น เมื่อประเด็นดังกล่าวสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่าฝ่ายท่านจึงยินยอมเพื่อเห็นแก่มิตรภาพ หรือยอมครั้งนี้เพื่อหวังผลในครั้งหน้า เพราะเกิดบุญคุณต่อกัน หรือยอมเพื่อลดการสูญเสียให้น้อยลง จากการที่ฝ่ายเราผิดพลาดและเกิดการเสียหายขึ้น หรือยอมเพื่อเห็นแก่ความสัมพันธ์กลมเกลียวในหน่วยงาน หรือยอมให้เกิดความผิดพลาดเพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น (ผิดเป็นครู) เป็นต้น

**วิธีประนีประนอม (Compromise)** ใช้ในกรณีต่อไปนี้ เช่น เนื่องจากเป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เนื่องจากเงื่อนไขบงคับ หรือใช้เมื่อพบว่าวิธีการแข่งขันและวิธีการร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จแล้ว เป็นต้น

การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่ายและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 7.7 แสดงระดับของความขัดแย้งกับผลงาน

ที่มา : Robbins, 2001 : 404