



คู่มือการแก้ปัญหา  
ความขัดแย้งภายใน  
eBook

# การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งภายใน

ปฏิบัติตามคำแนะนำต่อไปนี้ แล้วคุณสามารถ:

- เข้าใจถึงปฏิกิริยาตอบกลับเมื่อเกิดความขัดแย้ง เพื่อการบริหารจัดการทัศนคติที่ดีขึ้น
- วิเคราะห์เหตุการณ์ความขัดแย้งเพื่อค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ
- พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่สามารถสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

## ภาพรวม

ในตอนที จอห์น ดี ร็อคกีเฟลเลอร์ ก่อตั้งบริษัท สแตนดาร์ด ออยล์ เขากล่าวว่า “ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เป็นสิ่งที่หาซื้อกันได้เช่นเดียวกับสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป อย่างเช่น น้ำตาล หรือ กาแฟ ซึ่งผมยินดีที่จะจ่ายเงินเพิ่มเพื่อซื้อบุคคลากรที่มีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์นั้นมา มากกว่าการซื้อสิ่งอื่นใดในโลกนี้”

ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในทุกวันนี้ ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นยังมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นความสามารถในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์จึงเป็นที่กล่าวถึงกันมากว่าเป็นทักษะความสามารถที่ทำหายที่สุดที่แต่ละบุคคลพึงมี

ในคู่มือการปฏิบัติเล่มนี้ เดล คาร์เนกีจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่คุณใช้ในปัจจุบันเพื่อรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้คุณทราบถึงสิ่งที่คุณจะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยเราจะแนะนำกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถพัฒนาบรรยากาศการทำงานที่มีความร่วมมือที่ดีต่อกันได้

## ลักษณะการตอบกลับความขัดแย้ง

จดบันทึกการตอบกลับข้อความต่อไปนี้ อ่านแต่ละข้ออย่างรอบคอบและใส่ตัวเลขจากระดับคะแนนที่ให้ไว้หน้าข้อ

---

ระดับคะแนน:    1 – นานๆ ครั้ง    •    2 – บางครั้ง    •    3 – ส่วนใหญ่

---

1. \_\_\_\_ ฉันโอนเอียงตามมุมมองของผู้อื่น
2. \_\_\_\_ ฉันไม่รับฟังผู้ที่ฉันไม่เห็นด้วย
3. \_\_\_\_ ฉันแก้ปัญหาทันทีอย่างเป็นมิตรและไม่ตำหนิต่อว่าผู้อื่น
4. \_\_\_\_ ฉันคิดว่าผู้อื่นพยายามใช้วิธี “ข่มขู่” ฉัน
5. \_\_\_\_ ฉันแสดงความคิดและความเชื่อเมื่อคิดเห็นแตกต่างจากผู้ที่แสดงความคิดเห็นก่อนหน้า
6. \_\_\_\_ Rather than offer my opinion when I disagree with someone, I keep it to myself.
7. \_\_\_\_ ฉันเปิดใจรับฟังมุมมองของผู้อื่น
8. \_\_\_\_ ฉันปล่อยให้อารมณ์ความรู้สึกครอบงำความคิดของฉัน
9. \_\_\_\_ ฉันพูดเสียงดังหนักแน่นเมื่อต้องการชี้แจงประเด็นความคิดเห็นของฉัน
10. \_\_\_\_ ฉันพยายามลดบทบาทผู้อื่นเมื่อต้องการชี้แจงประเด็นความคิดเห็นของฉัน
11. \_\_\_\_ ฉันพยายามหาวิธีเจรจาและประนีประนอมกับผู้อื่น
12. \_\_\_\_ ฉันถูกบอกว่าฉันวางอำนาจมากเกินไป
13. \_\_\_\_ ฉันตรวจสอบเสมอว่าฉันแสดงความคิดเห็นของฉันในทุกการโต้แย้ง
14. \_\_\_\_ ฉันคิดว่าความขัดแย้งในการประชุมเป็นสิ่งจำเป็น
15. \_\_\_\_ ฉันเป็นคนที่สุดดังที่สุดในการประชุมเมื่อพยายามให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดเห็นของฉัน

## คะแนนลักษณะการตอบกลับความขัดแย้ง

การคิดคะแนน:

รวมคะแนนคำถามข้อ 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15

หักลบด้วยคะแนนรวมของคำถาม 3, 5, 7, 11

คะแนนรวม:

ความหมายของคะแนน:

1—4: “โอนอ่อนผ่อนตาม”

คุณเป็นคนที่ยอมตามง่ายๆ คุณยอมให้คนที่ดื้อรั้นไม่ฟังผู้อื่นนำทางคุณ  
คุณจะได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้เพื่อยืนยันแนวคิดและความเห็นของคุณ  
อย่างเป็นมิตรและอย่างมีชั้นเชิง

5—10: “ยืนยันหนักแน่น”

คุณยืนยันหนักแน่นอย่างมืออาชีพเมื่อจัดการกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ที่ดื้อรั้น  
ไม่ฟังผู้อื่น เปิดใจรับฟังมุมมองที่แตกต่าง และแสดงแนวคิดและความเห็น  
ของคุณอย่างเหมาะสม

11+ “ก้าวร้าว”

คุณโต้ตอบรุนแรงเกินไปจนผู้อื่นอาจหลีกเลี่ยงที่จะพูดคุยกับคุณ คุณจะได้รับ  
ประโยชน์จากการเรียนรู้ที่จะเปิดใจรับฟังผู้อื่นและแสดงความเห็นอย่าง  
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

# Strategies for Reducing Conflict

## Process Conflicts:

- Ask yourself, "How much control do I have over this process conflict?"
  - Identify the root cause of the problem and analyze the improvement opportunity.
  - Talk first to the owner of the process.
  - Describe the current problem and get agreement.
  - Suggest a workable solution and action plan.
  - Follow through on the plan and give recognition to the owner of the process.
- 

## Role Conflicts:

- Ask yourself, "Exactly how do I perceive my role in relation to others involved in this issue?"
  - Take responsibility for clarifying your role with others involved.
  - Be prepared to change your perception of your role.
  - Show your willingness to be flexible in achieving your organization's goals.
  - Stay positive. View any role change in terms of the opportunities it presents.
- 

## Interpersonal Conflicts:

- Ask yourself, "How much do my personal biases and prejudices affect this relationship?"
- Write down three behaviors that you could change in order to reduce the conflict in this relationship. Commit to following through on these changes for at least three months.
- Ask the other person involved how you could defuse the existing conflict. Encourage feedback that might seem brutally honest.
- Put yourself in their position. How do you think they view your commitment to reducing conflict in your relationship? Why?
- Make a list of five strengths that you see in the other person. Then list five ways that improving this relationship would benefit you.

## Direction Conflicts:

- Ask yourself, “Am I clear on the direction or vision?”
  - Clarify the discrepancy so that it can be easily described in neutral words and take action.
  - Ask permission to address the discrepancy with the other person in a friendly, nonconfrontational way and gain agreement.
  - Use “I” and “we” messages rather than “you” messages.
  - If there is a difference in values, always go with the higher value.
- 

## External Conflicts:

- Make authentic commitments.
- Ask yourself, “How much control do I have over this factor?”
- Choose to fight battles that are worth the price.
- Put your energy into things you “can do” rather than complain about what you “can’t do.”
- Do something good for others.
- Maintain perspective and a sense of purpose.
- Talk to someone you trust.

To learn more about Dale Carnegie's training programs on conflict resolution and other important leadership skills, please go to:

**[dalecarnegie.com/resolution](https://dalecarnegie.com/resolution)**

# Conflict Resolution Plan

Use this **template** to help you create your own action plan.

1. Specific Conflict:

2. People Involved:

3. Plan of Action:

4. Results Expected:

5. Accountability Partner:

---