



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร Conflict Management within Organizations

ปฐกร ปรีชา¹

ศันสนีย์ จะสุวรรณ²

¹นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-Mail: s63561802048@ssru.ac.th

²อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรโดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ บทความวิจัยและบทความวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์ และสังเคราะห์เทคนิคและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ผ่านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการบริหารความขัดแย้ง ตามที่ได้มีการรวบรวม ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถือเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหาของกรณีความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสรุปแนวคิด วิธีการ ประเภทของความขัดแย้ง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร จากผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร นั้นมี 9 วิธี คือ ตรงเข้าไปแก้ปัญหา มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ใช้กำลังหรือบีบบังคับ เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ขณะที่การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร พบว่ามี 5 วิธี คือ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมรับ และการประนีประนอม นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งในองค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและเปิดใจยอมรับฟัง ความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง องค์กร

ABSTRACT

This article examines the ways of conflict management within organizations by gathering, analyzing and synthesizing the various relevant research articles and academic



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

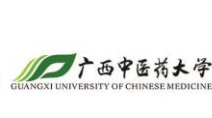
articles to propose ways to manage conflicts creatively within the organization based on concepts and theories related to conflict management. Related literature was collected and reviewed, and became tools to analyze the contents of the occurred conflict cases and management. In summary, the concepts approached through methods, categories of conflict, strategy conflict management within organizations. The result discovered that conflict was inevitable and there were six technique of conflicts in the governmental organizations consisting of problem solving, superordinate goals, expansion of resources, avoidance, smoothing, forcing or authoritative command, altering the human variables, and altering the structural variables. There were also five methods of conflict management in organizations: competition or subjugation, cooperation, avoidance, acceptance, and compromise. Furthermore, the most significant point which creatively led to the success of the conflict management depended on their leader's understanding of the nature of the conflict and the leader's open-mindedness in accepting all opinions from the employees within the organizations in order to be a starting point of the sustainable solution for internal problems within the organizations.

Keywords: conflict, conflict management, organizations

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตในองค์กรสมัยใหม่ Thomas & Schmidt (1976) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาไปกับความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้งโดยเฉลี่ยถึงร้อยละ 20 ของเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการทำงานต่อวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Caldwell & Spinks (1983) ที่เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงไม่ได้และผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะต้องเสียเวลาไปกับการจัดการความขัดแย้งที่สูงขึ้น โดยเฉลี่ยถึงร้อยละ 25 - 30 ของเวลาการทำงานในการแก้ไขความขัดแย้ง จึงเป็นข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพื่อบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ความขัดแย้งมาจากหลายสาเหตุ โดยสาเหตุที่สำคัญได้แก่ การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแย่งชิงความดีความชอบ การแย่งชิงอำนาจ ความไม่ชัดเจนของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ (Greenberg & Baron, 1997) รวมทั้งเกิดมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาดและการรับรู้ทางวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรมีมุมมองต่อความขัดแย้งภายในองค์กร มีการแก้ไขปัญหาในทุกระดับขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ (win - win Solution) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่นและยั่งยืนต่อไป โดยเนื้อหาของบทความนี้จะขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง วิธีการจัดการ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

กับความขัดแย้ง เทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง และกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ตามลำดับ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930 - 1940 ซึ่งนักวิชาการในยุคแรกนี้มิได้มองต่อความขัดแย้งในแง่ลบ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย น่ารังเกียจ และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรุนแรง การทำลายล้างและความไม่มีเหตุผลในสังคม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้นจึงต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แนวคิดแบบดั้งเดิมนี้แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ขาดความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล หากองค์กรใดปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของผู้บริหาร ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งเลวร้ายที่ทำลายองค์กร (Robbin & Judge, 2013)

2. แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (The Human Relations View) เกิดขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 - 1975 โดยนักวิชาการในยุคนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กรและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพยายามขจัดความขัดแย้งให้หมดไป อีกทั้งยังมองว่าความขัดแย้งยังช่วยทำให้เกิดความคิดที่แตกต่าง ส่งผลให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เพิ่มศักยภาพในทางบวกหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งเพราะจะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นปัญหาต่างๆ และหาทางแก้ไขต่อไป (ณรงค์ กระจ่างยศ, 2553 ; วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) แนวคิดนี้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งอยู่เลยก็จะทำให้องค์กรนั้นหยุดนิ่งอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าความขัดแย้งนั้นต้องอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ด้วย เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไปก็จะทำให้เกิดความวุ่นวายในองค์กรหรืออาจจะเข้าไปสกัดกั้นการทำงานได้ เมื่อความขัดแย้งมีทั้งคุณและโทษ ดังนั้นเราจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง เพื่อควบคุมพฤติกรรมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ (ขจรจิต บุญนาค, 2551 ; ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

4. แนวคิดที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา (Resolution-Focused View) นักวิชาการเริ่มตระหนักว่าแม้ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน แต่บางครั้งความขัดแย้งที่มากเกินไปก็ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี ซึ่งจากการศึกษา พบว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความเครียด ทำให้บุคคลปิดใจและเกิดการต่อต้าน ยิ่งหากเป็นความขัดแย้งในที่ทำงานแล้ว ผลปรากฏว่าความเชื่อใจ ความเคารพ และความร่วมมือกันในองค์กรมีแนวโน้มลดลง ดังนั้นแทนที่จะพยายามเข้าไปจำกัดความขัดแย้งเราสามารถจำกัดผลกระทบในทางลบอันเกิดจากความขัดแย้งได้โดยการเตรียมบุคคลให้พร้อมรับมือพัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและจัดให้มีการเปิดอภิปรายอย่างกว้างขวางก็จะทำให้บุคคลหรือองค์กรอยู่ร่วมกันกับความขัดแย้งได้ (Robbin & Judge, 2013)



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดแบบดั้งเดิมที่มีความเห็นว่า ความขัดแย้งคือสิ่งที่ไม่ดีไม่มีประโยชน์เป็นการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ก่อให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่สร้างสรรค์ จึงได้คิดค้นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการออกกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แต่ในอีกทางหนึ่ง นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดสมัยใหม่ก็เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาหลายรูปแบบ นักวิชาการบางท่านอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะของการเกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งที่เปิดเผย ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นต้น หรืออาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามสาระของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นต้น แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวนี้อาจแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2543 ; ขจรจิต บุณนา, 2551)

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปแล้ว ผลจะเกิดขึ้นในทางใด หากบุคคลพบทางเลือกหลายทาง แต่ต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่งซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน ในสภาพเช่นนี้ผู้ที่ต้องตัดสินใจอาจเกิดความเครียดและลำบากใจในการเลือกได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังในการทำงานที่เกินความสามารถหรือความเชื่อของบุคคลนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคลจึงหมายถึงความขัดแย้งในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดจากการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้บุคคลที่ไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการในขณะที่มีคนอื่นได้รับ อาจเกิดความไม่พอใจและเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยอาจทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมาก อาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เมื่อบุคคลที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจาก



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

กลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องข้องปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตนและในขณะที่เดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่นมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนด้วย อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีเกิดขึ้นในองค์กรเพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม เสริมสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือ ความขัดแย้งทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้น โดยสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกันแต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่ต่างกันไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งภายในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

5.1 ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชาระหว่างบุคคลในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาอาจมีความคิดหรือนโยบายที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5.2 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน จัดเป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) และเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาคือการไม่ประสานงานกัน

5.3 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งของบุคคลข้ามสายงานและข้ามระดับ เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือมีการก้าวก้าวการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลา Thomas & Kilmann จึงเสนอวิธีการในการจัดการความขัดแย้งโดยแบ่งวิธีการออกเป็น 5 รูปแบบ (Robbins S.P. & Judge T.A., 2013 ; ยุทธนา พรหมณี, 2553 ; ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้ว เลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ - แพ้" (Win - Lose solution)

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้ง โดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่า เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ "ชนะ - ชนะ" (Win - Win solution)



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหา และไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้ - แพ้" (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่

4. การยอมรับ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหามักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ "แพ้ - ชนะ" (Lose - Win solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose solution)

เทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง

นอกจากวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบของ Robbins ที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น Robbins ยังได้นำเสนอถึงเทคนิคในการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้ (ประพันธ์ ช่วงฤศรีและสาโรจ บวรณะสิงห์, 2554 ; Robbins S.P. & Judge T.A., 2013)

วิธีที่ 1 ตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม โดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปรายได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

วิธีที่ 2 มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

วิธีที่ 3 การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่มเงิน เพิ่มตำแหน่ง เพิ่มพื้นที่ทำงาน อาจทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ - ชนะมากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารบุคคลกับประสิทธิภาพของงานให้ดีเพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจตามมา

วิธีที่ 4 ลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังขัดแย้งอยู่ต้องรีบแก้ไข

วิธีที่ 5 ลดความขัดแย้งด้วยการจัดอุปสรรค (Smoothing) คือ การลดความแตกต่าง ระหว่างคู่กรณี โดยการหาสิ่งที่คู่กรณีมีความสนใจร่วมกัน



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

วิธีที่ 6 ลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลาง หรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ยหรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

วิธีที่ 7 ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing, Authoritative Command) หมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำโดยการออกกฎ ระเบียบมาบังคับ

วิธีที่ 8 เปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (Altering the Human Variables) นำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

วิธีที่ 9 เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือย้ายฝ่ายงานของคู่กรณีเพื่อลดความขัดแย้งก็ได้

การจัดการความขัดแย้งในผู้บริหารส่วนใหญ่มักเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการให้ความร่วมมือและการประนีประนอม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าสองรูปแบบนี้คือวิธีการจัดการที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เนื่องจากวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่ง เมื่อความขัดแย้งในแต่ละองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสถานการณ์ของความขัดแย้ง ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง สิ่งแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารทั้งสิ้น

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและไม่ได้เป็นแต่เพียงการกระทบกระทั่งทางกาย แต่ยังสามารถกระทบกระทั่งทางจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดการขัดแย้งทางอารมณ์และเกิดความกดดันทางด้านจิตใจ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักว่า กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งจะต้องคำนึงถึงสมมุติฐานที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถจัดการได้โดยผู้นำที่รู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรได้ เนื่องจาก ความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการจูงใจให้คนริเริ่มแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งย่อมได้เปรียบในการที่จะควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมต่อการบริหารองค์กร ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 18) ได้เสนอแนะวิธีการคำนึงถึงเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. คนที่เกิดความขัดแย้งมักเข้าข้างตนเอง ไม่พยายามเข้าใจหรือยอมรับความคิดเห็นคนอื่น
2. หากมองสาเหตุไม่ถูกต้อง จะทำให้ปัญหารุนแรงยิ่งขึ้น
3. คนที่มีความขัดแย้งมักจะต่อสู้มากกว่าแก้ไข
4. แต่ละฝ่ายมักจะมองว่า ฝ่ายตรงข้ามพยายามจะเอาชนะ
5. หากมองปัญหาความขัดแย้งไม่ครอบคลุม จะทำให้เกิดความลำเอียง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

6. คนทั่วไปชอบหลีกเลี่ยง หรือปกปิดความขัดแย้ง
7. หากมีการยอมแพ้เสียบ้าง อาจทำให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งง่ายขึ้น
8. อารมณ์ความโกรธ ความกังวล อาจทำให้คนมองปัญหาผิดไป
9. ผลของการบริหารความขัดแย้ง อาจเป็นลบ เพราะวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งต่ำระดับผลการปฏิบัติงานสูง ความขัดแย้งสูงระดับการปฏิบัติงานต่ำ ความขัดแย้งปานกลางระดับการปฏิบัติงานปานกลาง

กล่าวโดยสรุปคือ สิ่งสำคัญในการลดความขัดแย้งนั้นบุคคลควรมีทักษะสำคัญในการลดความขัดแย้งกับผู้อื่น ได้แก่ การสร้างทัศนคติเชิงบวกกับผู้อื่น การยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง การสื่อสารสัมพันธ์ที่ดี การให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่าปัญหา (คิดเชิงกลยุทธ์) การจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามแนวความคิด (ภาวะผู้นำ)

บทสรุป

ในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น นอกจากเทคนิคการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการจัดการความขัดแย้งโดยต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาขององค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความเข้าใจผิด และที่สำคัญผู้บริหารควรใช้หลักคุณธรรม ในการบริหารองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม เมื่อผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ดี ก็จะสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

เอกสารอ้างอิง

แก้วตา ผู้พัฒนา. (2543). ความขัดแย้ง. เข้าถึงจาก <http://e-book.ram.edu/e-book/h/HR413/hr413-9.pdf>

ขจรจิต บุณนาค. (2551). ความขัดแย้ง VS ความรุนแรง. วารสารนักบริหาร.

ประพันธ์ ช่างภูศรีและสำเร็จ บุรณะสิงห์. (2554). การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต. สถาบันดำรงราชานุภาพ. กรุงเทพมหานคร.

มิ่งขวัญ พงษ์สถิต. (2556). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. เข้าถึงได้จาก http://www.oia.coj.go.th/doc/data/oia/oia_1504165067.pdf.

ยุทธนา พรหมณี.(2553). ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ : การแก้ไขความขัดแย้ง. วิทยาลัยชุมชนปัตตานี. เข้าถึงจาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r9.doc>



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

- วัยชัย วัฒนศัพท์. (2550). **ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559, พฤษภาคม - สิงหาคม). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์**. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์).
- สิญจธร นาคพิน และ วิลาวัลย์ สมบูรณ์. (2562, กรกฎาคม - ธันวาคม). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐยุคประเทศไทย 4.0**. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 6(2). 32-40
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส.
- Caldwell, B. J. & Spinks, J. M. (1983). Alexander Hamilton Institution. **Conflict Management: Vita; Skill for the successful Executive**. New York: Modern Business Reports.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organizations (6th ed.)**. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). **Organizational behavior (15th ed.)**. New Jersey : Pearson Education.
- Thomas, K. W. & Schmidt, W. H. (1976). A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict. **Academy of Management Journal**.