

## บทที่ 3 การบริหารความขัดแย้ง

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดมากขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงานโดยปราศจาก ความขัดแย้ง จนมีคำกล่าวที่ว่า **“ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิตแต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี”** เพราะความขัดแย้งที่คงอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหา แม้กระนั้นนักบริหารก็จะต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้ง และเข้าเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### 3.2 ความหมายของความขัดแย้ง

ความรู้สึกรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความคิดเห็นหรือความเข้าใจว่า เป้าหมายหรือผลประโยชน์ของตนเองนั้นถูกขัดขวาง, สกัตกั้น หรือไม่ลงรอย (Incompatible Goal) กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น

นักบริหารและนักวิชาการต่างให้ความหมายไปในมุมมองของตนและความสนใจที่แตกต่างกันออกไปหลายคำจำกัดความ

### 3.3 ลักษณะของความขัดแย้ง

1. ต้องมีสองฝ่ายขึ้นไป (เพราะความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีคู่กรณีอีกฝ่าย)
2. เป้าหมายหรือผลประโยชน์ไม่ตรงกัน (Incompatible Goal) ไม่เห็นพ้องต้องกันหรือตกลงกันไม่ได้
3. คู่กรณีในความขัดแย้งต้องมีความเกี่ยวข้องกัน

### 3.4 ประโยชน์ของความขัดแย้ง

โดยทั่วไปเราจะนึกถึงด้านผลเสียของความขัดแย้งแต่หากพิจารณาให้ถี่ถ้วนแล้ว จะพบว่าความขัดแย้งก็มีด้านผลดีเป็นประโยชน์ในหลายกรณี ดังนี้

1. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มอยากรวมกลุ่มกันทำงานมากขึ้น
3. ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และ **“จุดยืน”** และค่านิยมที่ตนยึดถือ
4. กลุ่มใดที่ขัดแย้งกัน สมาชิกในแต่ละกลุ่มจะเกาะกลุ่มเหนียวแน่นขึ้น

### 3.5 ประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Personal Conflict) อาจเป็นความขัดแย้งในด้านบุคลิกภาพ ทั้งทางร่างกายหรือทางจิตใจและอารมณ์ซึ่งไม่ลงรอยกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางความคิด (Conflict of Idea) อาจ เป็นความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม หรือรสนิยมที่แตกต่างกัน บางกรณีเกิดจากความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน หรือมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) อาจเป็นความขัดแย้งในเรื่องความต้องการที่แตกต่างกัน หรือเพราะทรัพยากรมีจำกัด หรือเพราะมีการชิงดีชิงเด่นกัน

### 3.6 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การ

จึงเกิดคำถามว่า ทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเกิดโทษน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งหรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์การที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์การมีความเสื่อมระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์การ แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไปจะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจะต้องมีเครื่องมือ หรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป วันนี้เรามาลองดูกันว่าจะสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ โดยการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเรียบง่าย และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น จากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ๆ

Filley (1975) ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) โดยอาจมีความรู้สึกได้ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัวหรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 4 วิธี ได้แก่

5.1 วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method)

5.2 วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods)

5.3 วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods)

5.4 วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method)

6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) ผลที่ตามมาจากการแก้ปัญหา

### 3.7 เหตุผลและความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจาก

ความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ในที่สุด ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิด ผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

เหตุผล ที่เราจะต้องบริหารความขัดแย้งเพราะโดยทั่วไปแล้ว ความขัดแย้งจะนำมาซึ่งความยุ่งยากและความสับสนในเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีตามมาในภายหลัง หรือความขัดแย้งที่เป็นผลเสียก็ตาม เราจะปล่อยให้ความขัดแย้งดำเนินไปโดยตัวของมันเอง และหมดสิ้นไปเองตามเวลาย่อมไม่ได้

ความ จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เกิดจากความรับผิดชอบที่จะต้องทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใด ให้บรรลุผล เราจึงต้องจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์และส่งผลในทางที่จะ ทำให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องดีงาม สิ่งที่คุณครุณิศรมุ่งหวังจากการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่การสนองความต้องการ และจุดมุ่งหมายของตน รวมทั้งผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน

### 3.8 ทิศนะต่อปัญหาความขัดแย้ง

ข้อดี	ข้อเสีย
- เกิดความคิดสร้างสรรค์	- เกิดความขุ่นเคืองกัน
- สร้างความร่วมมือกันในแต่ละฝ่าย	- ทะเลาะเบาะแว้งซึ่งกันและกัน
- เกิดความสามัคคี	- เป็นปรปักษ์กันอย่างรุนแรง
- สามารถจัดการและค้นหาวิธีการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้	- เกิดความอาฆาตและรอหาโอกาสที่จะแก้แค้น

### 3.9 แนวทางในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง

องค์ประกอบของความขัดแย้ง อาจจำแนกออกได้ 2 ประการ ได้แก่

1. สถานการณ์ของความขัดแย้ง (Conflict Situation)
2. เหตุการณ์ของความขัดแย้ง (Conflict Episode)

ได้มีการเสนอแบบการวิเคราะห์ข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ในลักษณะที่เป็นวัฏจักรระหว่าง

1. ประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้ง
2. สภาพสิ่งแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เป็นจุดระเบิด ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งปรากฏขึ้น
3. การกระทำที่แสดงออกถึงความขัดแย้งของคุณครุณิศรม และ
4. ผลต่างๆ ที่เกิดตามมาจากความขัดแย้งนั้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นอาจจะแสดงออกมาให้เห็นเป็นครั้งคราว ดังนั้น ในช่วงเวลาหนึ่ง ประเด็นที่มีความขัดแย้งกันจะมีลักษณะแอบแฝงอยู่ แต่เมื่อใดก็ตามที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำการ ที่เห็นได้จะแจ้งออกถึงการจุด ชนวนความขัดแย้งแล้ว ทั้งสองฝ่ายก็จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความขัดแย้งเหล่านั้นทันทีและหลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้มีประสบการณ์เกี่ยวกับผลที่ตามมาจากการแสดง ความขัดแย้งนั้นแล้ว ความขัดแย้งก็จะสงบเงียบไปชั่วระยะหนึ่ง และถ้าหากทั้งสองฝ่ายยังจำต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอยู่ต่อไปแล้ว ความขัดแย้งก็จะแสดงออกมาให้ปรากฏให้เห็นอีกเมื่อมี เหตุการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังอาจจะมีสิ่งกระตุ้นเร่งเร้าให้ความ ขัดแย้งปรากฏออกมา ที่เรามักจะเรียกเหตุการณ์เหล่านั้นว่า เป็นเหตุการณ์ที่เป็นจุดระเบิด (Triggering Events) ซึ่ง จะมีผลต่อการเพิ่มความรุนแรงของประเด็นความขัดแย้ง ในการวินิจฉัยความ ขัดแย้งระหว่างบุคคล จึงจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้องค้นหาว่าเหตุการณ์อะไรที่เป็นชนวนจุดระเบิดที่ ทำให้

พฤติกรรมซึ่งแสดงถึงความขัดแย้งปรากฏขึ้น ซึ่งจะทำให้สามารถกระทำการได้อย่างเหมาะสมในการพิจารณาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งหรือในการหาทางบริหารความขัดแย้ง

### 3.10 สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

1. การแข่งขันอันเนื่องมาจากทรัพยากรมีจำกัด (Scarce Resource)
2. ความขัดแย้งที่สร้างขึ้นภายในองค์การ
3. จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน
4. จุดมุ่งหมายเหมือนกัน แต่อาจใช้วิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างกัน
5. ความแตกต่างในลักษณะงาน
6. การให้คุณค่าและความสำคัญแตกต่างกัน
7. สภาพองค์การที่คลุมเครือ
8. ขาดการสื่อสารที่ดี

หากจะค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นตัวร่วมสำคัญ (Common Factor) ก็พบว่า ส่วนใหญ่ความขัดแย้งมีที่มาจากขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน (Lack of Communication) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน, คลุมเครือ หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ และยังเป็นผลให้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นแล้วนั้น มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นได้ (Spiral Conflict)

### 3.11 วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

เป็นการยากอย่างยิ่งที่เราจะสามารถหาวิธีการที่ถูกต้องแน่นอนในการใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ก็คือ เราต้องมองลงไปเนื้อหาของความขัดแย้ง แทนที่จะมองที่ตัวบุคคล วิธีการนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิ (Blaming) คู่กรณี ซึ่งไม่สามารถสร้างผลดี ใดๆ ได้ แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

ตัวอย่างเช่น ต้องไม่ตำหนิว่า *“ทำไมคุณจึงพยายามที่จะสร้างปัญหาอยู่ตลอดเวลาทั้งผม”*

แต่ควรจะพูดว่า *“ปัญหานี้ผมคิดว่า เราสามารถที่จะหาวิธีการจัดการกับมันได้ ถ้าเรามานั่งคุยกันและช่วยกันหาวิธีแก้ไข”*

เมื่อ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เราจึงจำเป็นต้องเลือกหาวิธีการต่างๆ มาจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
2. การปรองดอง (Accommodation)
3. การประนีประนอม (Compromise)
4. การแข่งขัน (Competition)
5. การร่วมมือกัน (Collaboration)

การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การประนีประนอม การแข่งขัน การร่วมมือกัน  
(ประสิทธิภาพน้อยที่สุด) (ประสิทธิภาพมากที่สุด)

#### 1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน 5 วิธี การบริหารความขัดแย้ง

ทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหาตระเวนว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

**ข้อดี** ทำได้ง่าย

**ข้อเสีย** ปัญหายังคงมีอยู่ ต้องหาตัว

## 2. การปรองดอง (Accommodation)

เป็น วิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมเสียสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

**ข้อดี** ทำให้บรรเทาความขัดแย้งได้ในเวลาอันรวดเร็วเพราะคู่กรณีได้รับประโยชน์จึงเกิดความพึงพอใจและยุติข้อขัดแย้ง

**ข้อเสีย** ผู้ได้ประโยชน์ยามใจ ผู้เสียประโยชน์รวันแก่แค้น

## 3. การประนีประนอม (Compromise)

เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาว เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตน อาจจะไม่ด้วยความไม่เต็มใจ

อย่างไรก็ดี การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (Scarce Resources) ที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

**ข้อดี** ต่างฝ่ายต่างได้เท่าที่ตกลงยอมร่วมกัน

**ข้อเสีย** ฝ่ายเสียเปรียบจะยังชุ่นเคืองใจ

## 4. การแข่งขัน (Competition)

เป็น การใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้

ผู้ ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขัน มักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตนโดยใช้การบีบ บังคับให้มีการยอมรับ เพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม

วิธีการนี้เป็น การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่ เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเกิดความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล

เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธ์ภาพในระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้

**ข้อดี** รู้ดี รู้ชั่ว รู้ผลแพ้ชนะชัดเจน

**ข้อเสีย** ฝ่ายกรอยแค้นและความขมขื่นไว้อวันชำระหนี้แค้น

## 5. การร่วมมือ (Collaboration)

โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง **การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น** อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็เป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธ์ภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

**ข้อดี** เป็นการยุติข้อขัดแย้งที่บรรลุข้อตกลงด้วยดีมีผลยาวนาน

**ข้อเสีย** เป็นการยากที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ และพร้อมใจร่วมมือกัน

นอกจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีอื่นๆ อีก ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันได้ผล ทั้งในระดับประเทศ และระดับความขัดแย้งต่างๆ ไป ดังนี้

**การนั่งลงเจรจา (Bargain Table)** เป็น วิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความยินยอม ตกลงที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยการที่ทุกฝ่ายต้องมานั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และหาวิธีการเพื่อให้สามารถส่งเสริมอีกฝ่ายให้บรรลุเป้าประสงค์ในขั้นที่ ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

**การใช้บุคคลที่สาม (Third Party)** มา ทำหน้าที่ในการช่วยไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ในลักษณะที่ คู่กรณีไม่สามารถจัดการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติจากข้อขัดแย้งได้ บุคคลที่สามอาจจะ เป็นเพื่อน บุคคลที่คู่กรณีทุกฝ่ายให้ความเคารพ ไว้วางใจ เชื่อใจ, บุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าในหน่วยงาน, ฝ่ายบุคคล (ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา และยุติข้อขัดแย้งโดยเฉพาะ) และยังมี

รวมถึงการใช้อุทธรณ์ (Arbitrator) หรือผู้ประนีประนอมข้อพิพาท (Conciliator) ใน การเจรจาทำความตกลงโดยใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยนั้น จะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ในการที่จะมาช่วยไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพ ในการแก้ไขความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่สามจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่กรณีไม่ยอมรับให้มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง บุคคลที่สามจำเป็นต้องเลือกจากผู้มีทักษะ ในการที่จะวินิจฉัยหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งได้ รวมทั้งต้องสามารถชักนำให้คู่กรณีมาพบปะเจรจากันอย่างเปิดเผยจริงใจเพื่อ สื่อสารทำความเข้าใจและตกลงยุติข้อขัดแย้ง

จอห์น สัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987: 273) มีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคน

จะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา

2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหิม" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

4. ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วม ที่ดี

5. ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

การแก้ปัญหา ความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างใด เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

### 3.12 แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ประชุมกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างหลากหลาย และ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม เพราะการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2. มีการเลือกหัวหน้ากลุ่มที่มีความเหมาะสม คือ สามารถไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม มีความเป็นผู้นำ

3. การประนีประนอม มีการโอนอ่อนผ่อนตาม ไม่สร้าง ความขัดแย้งให้ขยายกว้างไปมากกว่าเดิม

4. สมาชิกในกลุ่มต้องมีการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยให้เพื่อนทั้งสองคนที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกันได้คุยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ และหาข้อยุติที่เหมาะสม

5. ให้กำลังใจและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ควรช่วยกันแสดงความคิดเห็นเพื่อขจัดปัญหา ไม่ยัดเยียดปัญหาให้ใครคนใดคนหนึ่งเป็นคนคอยแก้ไข เมื่อเกิดความขัดแย้งก็ต้องร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และที่สำคัญต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่มด้วย

### 3.13 ทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง

1. ความสามารถในการพิจารณาลักษณะของข้อขัดแย้ง
2. ความสามารถในการจำแนกประเด็นของข้อขัดแย้ง
3. ความสามารถในการเริ่มต้นเจรจาแก้ไขข้อขัดแย้ง
4. ความสามารถในการฟัง
5. ความสามารถในการใช้เหตุผลและให้เหตุผล
6. ความสามารถในการรู้จักปฏิกิริยาทางอารมณ์ของผู้อื่น

7. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง
8. ความสามารถในการอ่านปฏิกริยาที่มีต่อคำพูด
9. ความสามารถในการลดความรุนแรง
10. ความสามารถในการใช้หลัก และกระบวนการแก้ปัญหา

การ แก้ไขข้อขัดแย้งด้วยวิธีการพบหน้ากัน เพื่อเจรจาทำความตกลงกันนั้น แม้ว่าเป็นวิธีการที่จะมีประสิทธิผลมากกว่าวิธีการอย่างอื่น แต่วิธีนี้จะใช้ได้ผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถและความชำนาญของผู้ เกี่ยวข้องที่จะต้องสร้างทักษะดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นอย่างไรก็ดี ผู้ที่ร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งทุกฝ่ายต่างก็ต้องพยายามที่จะมองเหตุการณ์ ด้วยค่านิยมที่ใกล้เคียงกันและพยายามที่จะรักษาความคงอยู่ร่วมกันไว้ให้ได้ ซึ่งย่อมจะก่อให้เกิดพลังในการสร้างเสริมความพอใจร่วมกันและยอมรับวิธีแก้ไข ความขัดแย้ง ซึ่งถ้าได้ผลดีก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น ความขัดแย้ง อาจจะนำเราไปสู่ความเจริญก้าวหน้าก็ได้

*ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในหลายกรณีด้วยสาเหตุต่างๆ กัน ท่านจะต้องพิจารณาเลือกแนวทางแก้ไขด้วยการตัดสินใจทำอย่างไรอย่างหนึ่ง*

### 3.14 ตัวอย่างแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

1. ท่าน วางแผนการทำงานและมอบหมายให้พนักงานแต่ละคนไปทำตามแผน มีพนักงานบางคนไม่ทำแต่ไปเล่นบ้าง เดินไปเดินมาบ้าง งานที่ออกมาจึงล่าช้า ท่านจะ.....?

- ก. ทำไม่รู้ไม่เห็น เขาคงจะดีขึ้น
- ข. เรียกตัวมาเตือนด้วยวาจา
- ค. เรียกมาพบและถามว่า เขาทำอะไรไปถึงไหน พร้อมทั้งแนะนำให้เขาลงมือทำงาน

โดยเร็ว

ง. ....

2. ฝ่าย ปฏิบัติการกับฝ่ายตรวจสอบคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน คือ ฝ่ายปฏิบัติการต้องการงานให้ได้มากตามเป้าหมายของแต่ละวัน แต่ฝ่ายตรวจสอบควบคุมคุณภาพต้องการให้งานออกไปอย่างมีคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงปริมาณงาน เมื่อคำนึงถึงผลงานและค่าใช้จ่ายของบริษัท รวมทั้งชื่อเสียงของบริษัท ท่านจะ.....?

- ก. ให้คำแนะนำฝ่ายปฏิบัติการให้ระมัดระวังการทำงานอย่างเข้มงวดขึ้น
- ข. ปลอ่ยให้ต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ของตนไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย
- ค. เชิญ สองฝ่ายมาทำความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่แต่ละฝ่ายมีอยู่

ง. ....

3. ฝ่าย ปฏิบัติการต้องการความรวดเร็ว เพราะความล่าช้า จะมีผลต่อการทำงานของอีกแผนกหนึ่ง ซึ่งรับงานไปทำต่อ รวมทั้งมีผลโยงไปถึงความล่าช้าในการส่งออก แต่ส่วนงานเบิกจ่าย ต้องการเอกสารสำคัญไปอ้างอิง ซึ่งต้องใช้เวลาการเดินทางเอกสารเป็นเวลานานกว่าจะดำเนินเรื่องเสร็จ ท่านจะ.....?

- ก. ขออำนาจผู้บริหารให้สั่งการให้ส่วนงานเบิกจ่าย อำนวยความสะดวกดำเนินการให้ก่อน
- ข. เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมวางระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

ขึ้น

- ค. ปลอ่ยให้ทั้งสองฝ่ายทำความตกลงกันเอง

ง. ....



4. พนักงาน เข้าใหม่ทะเลาะกัน ต่างฝ่ายต่างกล่าวโทษ ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ยอมช่วยงานเห็นแก่ตัว นำเรื่องที่เกิดขึ้นฟ้องท่าน ท่านจะ.....?

- ก. สอบสวนข้อเท็จจริง และตัดสินใจว่าใครถูกใครผิด
- ข. ตั้งคณะกรรมการสอบสวนสาเหตุของการทะเลาะกันและทำลิ้มเรื่องไปเสีย
- ค. พุดไกลเกลี่ยประนีประนอม ให้ถือว่าหนักนิดเบาหน่อยถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน
- ง. ....

5. หัวหน้าของท่านมักจะตำหนิกับท่านว่า ลูกน้องของท่านทำงานช้า แต่ท่านคิดว่าควรจะให้เวลาคนเข้าทำงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ด้านนี้ และกลัวว่างานจะผิดพลาดจึงตรวจแล้วตรวจอีก ประกอบกับยังทำงานไม่คล่องจึงดูเก้ๆ กังๆ ไม่รู้ว่าควรจะทำอะไรก่อนอะไรหลังอย่างไร ท่านจะ.....?

- ก. ไม่สนใจคำตำหนิของหัวหน้าของท่าน รอให้เขารู้เองเห็นเอง เมื่อพนักงานผู้นั้นมีประสบการณ์มากขึ้น
- ข. พุดกลบเกลื่อนให้หัวหน้าเลิกใส่ใจกับพนักงานผู้นี้
- ค. ผสมโรงกล่าวตำหนิด้วยเพื่อจะได้ไม่ต้องขัดแย้งกับหัวหน้าของท่าน
- ง. ....

6. นาง สมศรีซึ่งทำงานเป็นเสมียนประจำฝ่าย มีหน้าที่บริการให้ความสะดวกกับผู้มาติดต่อ นายสมศักดิ์ ซึ่งเป็นหัวหน้าแผนก ได้มาติดต่อขอเอกสารเพื่ออ้างอิง ประกอบการปฏิบัติงาน แต่ปรากฏว่านางสมศรี ได้ตวาด ตะคอก ไม่ให้ความร่วมมือในการค้นหา ซ้ำยังให้ไปค้นเอง โดยยื่นกุญแจให้อย่างไม่สนใจ ท่านจะ.....?

- ก. เรียกสมศรี มาพุดเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขด้วยตัวเอง
- ข. รายงานหัวหน้าผู้ควบคุมนางสมศรี
- ค. บังคับให้สมศรีไขกุญแจเอา เอกสารที่ต้องการมาให้
- ง. นิ่งเฉย ไม่สนใจ เพราะรู้ว่านางสมศรี เป็นคนแบบนี้
- จ. ....