

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร : กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความสนใจในการศึกษาประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยในการมีส่วนร่วมเข้าไปร่วมจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทย รวมถึงศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย นอกจากนั้นยังทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งอีกด้วย การศึกษาครั้งนี้จึงได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์ ดังนี้

1. แนวคิดเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication)”
2. แนวคิดเกี่ยวกับ “การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)”
 - แนวคิดเกี่ยวกับ “ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict)”
 - แนวคิดเกี่ยวกับ “การเจรจาต่อรอง (Negotiation)”

แนวคิดเรื่อง “การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication)”

การสื่อสารมีความจำเป็นต่อองค์กร เพราะในทุกองค์กรมี “คน” ปัจจัยหลักในการทำงานซึ่งจะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเสมอ ทั้งในการถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งผลของการทำงานไปจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา หรือการติดต่อประสานกันระหว่างหน่วยงาน ระหว่างฝ่ายหรือแผนก เป็นต้น

กรีซ สืบสนธิ์ (2526, น. 9) ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่า “เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนได้ตามสถานการณ์”

Everett M. Roger (1976, p. 7) กล่าวว่า “ทุกองค์กรมีการสื่อสารในทุกกิจกรรมที่ทุกคนใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่าถ้าหากการสื่อสารออกจากองค์กร องค์กร จะไม่สามารถทำงานได้ ดังนั้นการสื่อสารจึงเปรียบเสมือนเส้นโลหิตเลี้ยงชีวิตองค์กร”

จากความหมายและความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรในฐานะที่เป็น เครื่องมือในการทำงาน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีความคิด และความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จตรง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เสนาะ ตียาว (2546, น. 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ใน องค์กรไว้ 6 ประการ คือ เพื่อบอกข้อมูล เพื่อประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อควบคุม เพื่อใช้อิทธิพลและเพื่อกระตุ้น

ในขณะที่ อุทัย บุญประเสริฐ (อ้างถึงใน สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550, น. 6) ได้อธิบาย ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกระบวนการการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหาร นั้นเป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภท เช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่งหรือการสั่งคำสั่งแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน
 2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
 3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
 5. การติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมาย
 6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน
 8. การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน
 9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
 10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือต่าง ๆ
 11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่องเฉพาะกรณีแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- หากเราจะจำแนกประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร เราจะสามารถจำแนกออก เป็น 5 ประเภท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การแบ่งประเภทของการสื่อสารโดยจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (สุรพงษ์ โสภนะเสถียร, 2550, น. 8)

1.1 การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) คือ การสื่อสารที่มีผู้สื่อสารหรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารต่าง ๆ ไปยังผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อสงสัยหรือแสดงความคิดเห็นเป็นการสื่อสารที่ไม่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับสาร การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะเป็นเส้นตรงจากผู้ส่งสารที่ส่งไปถึงผู้รับสารโดยตรง โดยการสื่อสารในลักษณะนี้จะปราศจากปฏิกิริยาโต้กลับจากผู้รับสาร ทำให้ปริมาณของข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับสารมีน้อยหรืออาจจะไม่มีเลย ผู้ส่งสารเองก็จะไม่ใส่ใจกับปฏิกิริยาสะท้อนกลับนั้นเช่นกัน การสื่อสารในลักษณะนี้จะออกมาในรูปของนโยบาย แผนงาน คำสั่งต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ การสื่อสารที่ผู้ส่งสารส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสาร ในขณะเดียวกันผู้รับสารเมื่อได้รับข้อมูลก็ส่งข้อมูลข่าวสารตอบกลับมายังผู้ส่งสารด้วย จึงเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทางนั้น ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็สามารถรับและส่งข่าวสารระหว่างกันได้ การสื่อสารแบบสองทางเป็นการสื่อสารที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อข้องใจหรือข้อสงสัยต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน มีการโต้ตอบกัน ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถมีการตอบสนองต่อกันต่อข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งยิ่งขึ้นกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว การสื่อสารในลักษณะนี้ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจต่อปฏิกิริยาโต้กลับ (Feedback) ของผู้รับสาร สำหรับปฏิกิริยาโต้กลับ (Feedback) นี้เองที่นับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร การเปิดโอกาสให้ผู้รับสารซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันจะนับเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ของการสื่อสารและถือได้ว่าเป็นกระบวนการในการป้องกันการตีความที่ไม่ต้องกันหรือเป็นไปในลักษณะคนละทิศละทาง สิ่งที่ดีถือว่าเป็นคุณลักษณะประการสำคัญของการสื่อสารสองทางคือ การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานและรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์กร รูปแบบการสื่อสารทางระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพื่อนร่วมงาน มักจะออกมาในลักษณะของการประชุมการปรึกษาหารือ การอภิปรายและการสัมมนา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม องค์กรจะใช้อย่างไรก็ขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสารแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้เป็นสำคัญ ถ้าหากผู้ใช้มีความต้องการจะส่งข่าวสารในลักษณะของการให้ข่าวสารเพื่อสร้างการรับรู้หรือให้ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารทางเดียวจะทำให้รวดเร็ว ง่าย ไม่ซับซ้อนมากกว่าการสื่อสาร

แบบสองทาง แต่ในส่วนการติดต่อสื่อสารแบบสองทางนั้นจะเป็นประโยชน์มากกว่า ถ้าเป็นการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความเห็น ข้อเท็จจริง การสื่อสารในลักษณะนี้จะทำให้ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นกันเองระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร แต่ระบบการสื่อสารสองทางจะมีข้อเสียคือ การใช้เวลาในการทำการสื่อสารที่มากกว่าการสื่อสารทางเดียว ดังนั้นการสื่อสารสองทางจึงไม่เหมาะสมกับการส่งสารในสถานการณ์ที่ต้องการความรีบด่วน

แม้การสื่อสารสองทางจะมีข้อจำกัดทางด้านความเร็วในการสื่อสาร แต่การสื่อสารแบบสองทางก็สามารถช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะการสื่อสารแบบสองทางนั้นถือได้ว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือและประสานความเข้าใจซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้สื่อสารทั้งสองฝ่ายและมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารแบบทางเดียวซึ่งแม้การสื่อสารแบบสองทางจะเสียเวลามากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียวในการหาข้อยุติจนในประเด็นต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทุกฝ่ายก็ตาม แต่การสื่อสารแบบสองทางก็มีโอกาสที่จะสร้างความถูกต้องและทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจได้มากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เนื่องจากผู้ทำการสื่อสารจะมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันกันก็มักจะไม่มีเกิดขึ้นหรือมีอยู่น้อยมากในการสื่อสารแบบทางเดียว การมีส่วนร่วมในการทำงานจะช่วยลดการต่อต้านของผู้ทำงานภายในหรือภายนอกองค์กรที่มีต่อองค์กร การสื่อสารแบบสองทางนั้นจะก่อให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมืออย่างดียิ่งและไม่ว่าการสื่อสารแบบสองทางจะมีข้อจำกัดทางด้านเวลา สภาพแวดล้อม และความสามารถของข่าวสารในข้อจำกัดของการอธิบายข้อมูลข่าวสารให้ผู้รับสารเข้าใจก็ตาม แต่การสื่อสารที่เหมาะสมในการใช้ในองค์กรควรเป็น การสื่อสารที่เป็นแบบสองทาง เพราะการสื่อสารได้ตอบกันเป็นหัวใจในการดำเนินงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ดังนั้น แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรจึงสรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนก็จะมีการใช้การกระบวนสื่อสารทั้งสองแบบร่วมกัน นั่นคือการสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารแบบสองทางควบคู่กันไป โดยการสื่อสารทั้งสองแบบต่างก็มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้การเลือกใช้การสื่อสารแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารและสภาพการณ์แวดล้อมทางการสื่อสารที่มีความเกี่ยวข้อง ในส่วนของผู้บริหารนั้นควรจะต้องพิจารณาว่าโอกาสใดควรใช้การสื่อสารแบบใด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามในหน่วยงานราชการมีแนวโน้มที่จะใช้การสื่อสารทางเดียวมากกว่าหน่วยงานของเอกชน ทั้งนี้เป็นเพราะ กฎ ระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบในหน่วยงานราชการเป็นตัวบังคับ โดยอาจจะส่งผลให้องค์กรราชการมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้กระบวนติดต่อสื่อสารทางเดียวซึ่งอาจจะส่งผลเกิด

ความล่าช้ากว่าการสื่อสารสองทาง และอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร
ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

2. การแบ่งประเภทของการสื่อสารโดยจำแนกตามลักษณะการใช้

แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ

2.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจน การสื่อสารแบบเป็นทางการจะมีลักษณะที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารเป็นสำคัญ การสื่อสารในลักษณะดังกล่าวอาจเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ยกตัวอย่าง เช่น การติดต่อสื่อสารทางราชการที่ส่วนใหญ่มักจะกระทำเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นระเบียบแบบแผน นอกจากนั้นธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่นิยมใช้การสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น ประกาศแจ้งนโยบาย คำสั่งให้ปฏิบัติงาน การรายงานผลความก้าวหน้าขององค์กรในหนังสือรายงานประจำปี บันทึกข้อความต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นองค์กรราชการจึงจะเลือกใช้การสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรหรือใช้การสื่อสารด้วยวาจา เช่น การสั่งงานโดยตรงหรือการใช้โทรศัพท์สั่งงาน เป็นต้น

ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนั้นจะเป็นการนำเอานโยบายการวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำส่งผ่านไปตามสายบังคับบัญชาซึ่งอาจจะนำผลการสื่อสารนั้นกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงานและการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะต่าง ๆ ในลักษณะของการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่

2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Information Communication หรือ Grapevine Communication)

หมายถึง การสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาตำแหน่งหน้าที่และมิได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ กระบวนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความสนิทสนมคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าในลักษณะที่เป็นทางการตามหน้าที่หรือสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูดเป็นหลัก ได้แก่ การพบปะพูดคุยสนทนาร่วมกัน รวมถึงข่าวลือ (Rumor) ต่าง ๆ ด้วย การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นมีลักษณะเป็น “การสื่อสารแบบเถาองุ่น” (Grapevine Communication) กล่าวคือ มีการบอกต่อ ๆ กันออกไปจากปากหนึ่งไปสู่อีกปากหนึ่ง โดยการ

สื่อสารนั้นจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้สื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้าม การสื่อสารในลักษณะนี้มีข้อเสียตรงที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อาจจะถูกบิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย และทิศทางของการสื่อสารก็ไม่สามารถคาดคะเนได้ รวมทั้งยากต่อการควบคุมการไหลของข่าวสารอีกด้วย

3. การแบ่งประเภทของการสื่อสารโดยจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

3.1 การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่อาศัยคำพูด (Word) หรือตัวเลข (Number) มาเป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจอยู่ในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ การสื่อสารในลักษณะนี้ถูกใช้เพื่อการสื่อสารความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจความหมายได้อย่างชัดเจน และตรงตามกับผู้ส่งสารต้องการ

ลักษณะการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำนี้ ได้แก่ การสนทนา การสัมภาษณ์ การพูดทางโทรศัพท์ การเขียนบันทึก การเขียนรายงาน รวมทั้งคำสั่งที่เป็นวาจาและลายลักษณ์อักษร หนังสือสัญญาต่าง ๆ การประชุม การสัมมนา ฯลฯ การสื่อสารลักษณะนี้อาจเป็นได้ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสามารถสื่อสารได้ด้วยวาจาทั้งสิ้น

3.2 การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารโดยปราศจากคำพูด แต่แสดงออกผ่านทางท่าทาง สีหน้า การเคลื่อนไหวส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกายตามธรรมชาติ สำหรับการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำนั้น แต่ละบุคคลก็สื่อสารกับบุคคลอื่นโดยมีความความหมายเฉพาะของตนเองโดยมีความต้องการจะสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสภาพเช่นใด ยกตัวอย่างเช่น การสั่นศีรษะซึ่งแสดงถึงการปฏิเสธ หรือการพยักหน้าซึ่งจะแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การตีความหมายของแต่ละคนที่รับข่าวสารว่าสอดคล้องและตรงตามกับผู้สื่อสารต้องการหรือไม่

การสื่อสารแบบวาจาหรือการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำในองค์กร หมายรวมถึงการจัดการทางกายภาพขององค์กรทั้งหมด ซึ่งแสดงออกถึงความหมายให้เรารับรู้ ได้แก่ การจัดพื้นที่และบริเวณที่ทำงาน ระยะห่างระหว่างบุคคล ตัวอย่างเช่น ลักษณะโต๊ะทำงานและห้องทำงานที่ใหญ่กว้างขวาง แสดงความหมายให้ทราบว่าเป็นโต๊ะและห้องทำงานของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า การจัดที่นั่งทำงานให้ห่างกันและชิดกัน แสดงความหมายให้ทราบว่าคุณค่าของคนทั้งสองนั้นมีความใกล้ชิดสนิทสนมหรือห่างเหินกันมากน้อยเพียงใด การแต่งกายด้วยชุดดำแสดง

ความหมายว่ากำลังอยู่ในระหว่างการไว้ทุกข์ต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสื่อสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้โดยไม่ต้องใช้คำพูดแต่อย่างใด

การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำและการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำอาจดำเนินการควบคู่กันไปในันคือ การอากัปกิริยาท่าทางของผู้สื่อสารแสดงออกควบคู่ไปกับการพูด เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างการสื่อสารแบบใช้วาจา และการสื่อสารแบบไม่ใช้วาจา

4. การแบ่งประเภทของการสื่อสารโดยจำแนกตามช่องทางการเดินของข่าวสาร สำหรับการสื่อสาร

ในลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

4.1 การสื่อสารแบบแนวดิ่ง (Vertical Communication) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง “การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าลงมายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า” การสื่อสารในลักษณะนี้เป็น การสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาหรือผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน การสื่อสารแบบนี้ส่วนมากมักจะออกมาในรูปแบบของคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงาน คำอธิบาย วิธีปฏิบัติงาน คำเตือน คำขอร้อง คำยืนยัน คำอนุมัติ ข้อเสนอแนะทางกฎหมาย หรือการใช้ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วการสื่อสารจากบนลงล่างมักจะใช้ช่องทางการสื่อสารดังต่อไปนี้ (สมิต สัชนุกร, 2527, น. 32-33)

1. การสั่งงานตามลำดับขั้นตอน (Chain of Command)
2. โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Poster & Bulletin Boards)
3. วารสารจากบริษัท (Company Periodicals)
4. จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters To Employees)
5. คู่มือพนักงาน (Employee Handbooks)
6. ที่เสียบข่าวสาร (Information Racks)
7. รายงานประจำปี (Annual Reports)
8. ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loudspeaker System)
9. ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay Inserts)
10. สหภาพแรงงาน (Labor Union)
11. การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

โดยปกติลักษณะของการสื่อสารจากบนลงล่าง มักเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีลักษณะของข่าวสารที่ติดต่อกันอยู่ 5 ประการ คือ

1. วิธีการทำงาน ข่าวสารประเภทนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พนักงานถูกคาดหวังให้ทำ และพวกเขาจะทำสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร คำแนะนำการทำงานในรูปของคำสั่ง การอธิบายคู่มือการปฏิบัติงาน และคำบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นวิธีการโดยทั่วไปของการให้ข่าวสารประเภทนี้
2. เหตุผลของการทำงาน ข่าวสารประเภทนี้ต้องการให้พนักงานทราบว่างานของพวกเขาสัมพันธ์กับงานและตำแหน่งอื่นในองค์กรอย่างไร และทำไมพวกเขาต้องทำงานเหล่านี้ ข่าวสารประเภทนี้ช่วยให้พนักงานทราบว่า งานของพวกเขามีส่วนช่วยต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร
3. นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์กร พนักงานจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน การปลดเกษียณ การรักษาพยาบาล การพักร้อน การลาป่วย สวัสดิการ และการลงโทษขององค์กร เป็นต้น
4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการให้ข้อมูลพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่່าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่ควรระมัดระวังว่าข่าวสารในทางลบหรือโน้มน้าวใจอาจมีผลที่จะลดแรงจูงใจและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในทางลบได้
5. เป้าหมายขององค์กร พนักงานควรได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

วิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีหลายวิธีดังนี้

1. วิธีการทางวาจา เช่น การประชุมพนักงาน การพูดคุยกันในกลุ่มขนาดใหญ่ การร่วมเจรจาต่อรอง โทรศัพท์ระบบอินเตอร์คอม การให้คำแนะนำปรึกษา สัมภาษณ์ เป็นต้น
2. วิธีการทางลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมายเวียน บันทึกรายงาน ความคืบหน้า คำบรรยายลักษณะงาน คู่มือต่าง ๆ เป็นต้น
3. วิธีการทางภาพ เช่น โปสเตอร์ ภาพถ่าย ปฏิทิน สไลด์ เป็นต้น

สมิต สัจฉกร (2527, น. 35) กล่าวว่า ในองค์กรที่มีการสื่อสารแบบบนลงล่างมากจะมีลักษณะเป็นองค์กรที่เผด็จการ คือ ฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจจะสั่งการลงมายังเบื้องล่างแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดผลคือเจ้าหน้าที่ระดับล่างจะไม่มีความคิดริเริ่มหรือคอย

รอรับฟังคำสั่งอยู่เสมอ รวมทั้งจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจซึ่งส่งผลให้พัฒนาการของตัวบุคคลอยู่ระดับต่ำ การทำงานจะมีความตั้งใจก็ต่อเมื่อมีการกำกับดูแลโดยใกล้ชิดการควบคุมผู้บังคับบัญชาเป็นไปโดยเข้มงวดกดขี่ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีลักษณะเป็นแบบทางเดียว ทำให้เกิดความเมินหมางซึ่งกันและกัน การมอบอำนาจหน้าที่จะมีอย่างจำกัด เพราะต่างฝ่ายต่างไม่ได้รับความไว้วางใจ เจ้าหน้าที่ในระดับล่างจะแยกกันจากฝ่ายบริหาร และรวมกลุ่มกันในระดับล่าง ดังจะเห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานหรือกรรมกรที่มีการรวมตัวเพื่อเรียกร้องสิทธิ หรือค่าตอบแทนต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งก็หมายความว่าระบบสื่อสารตามปกติไม่มีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลที่อยู่ในระดับหรือตำแหน่งที่ต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังบุคคลที่อยู่ในระดับหรือตำแหน่งที่สูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) (สมยศ นาวิการ, 2527, น. 21) การสื่อสารในลักษณะนี้มีความแตกต่างกันในลักษณะที่กลับกันกับการสื่อสารแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับสาร การสื่อสารแบบนี้โดยมากมักออกมาในรูปของการประชุม ปรึกษาหารือ การสัมมนา รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ข้อซักถามหรือข้อร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น บัตรสนเท่ห์ เป็นต้น

ช่องทางการใช้ในการสื่อสาร จากพนักงานเบื้องล่างขึ้นมาสู่ผู้บังคับบัญชามักมีลักษณะดังต่อไปนี้ (สมิต สัจฉกร, 2527, น. 34)

1. การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)
2. การร้องทุกข์ (Grievance Procedure)
3. การเรียกร้อง (Complaint System)
4. การร้องเรียน
5. การปรึกษาหารือ (Counseling)
6. การสัมภาษณ์พนักงานที่ออกจางาน (Exit Interview)
7. การเปิดให้เข้าพบได้ทันที (Open-door Policy)
8. สหภาพแรงงาน (Labor Union)

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรรู้จากพนักงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ พนักงานมีความรู้สึกต่องานของพวกเขาอย่างไร พนักงานมีความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงานของพวกเขาอย่างไร และพนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรของพวกเขาอย่างไร

ในองค์กรที่มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะมีส่วนเสริมสร้างให้บุคคลในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักรับผิดชอบในงานของตัวเองมีการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารขึ้นไปเบื้องบน

ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคคลมีความผูกพันกับองค์กร มีความสำนึกในหน้าที่และมีการพัฒนาตัวเองขึ้น มีความคิดริเริ่ม เกิดความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความปรารถนาที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะองค์กรที่ส่งเสริมให้มีกิจกรรม Q.C. Circle จะเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดข้อเสนอแนะจากข้างล่างสู่เบื้องบน และมีโอกาสก้าวหน้าเข้าหากันมากขึ้น

หลักการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี

1. การวางแผน
2. ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
3. เน้นความรู้สึกและเปิดรับการแสดงความคิดเห็นจากระดับต่ำ
4. มีการรับฟังอย่างตั้งใจ
5. มีการกระทำเพื่อตอบสนองต่อปัญหา
6. ใช้สื่อและวิธีการส่งเสริมการส่งข่าวสารหลายอย่าง

ทิศทางการส่งข่าวสารทั้งจากเบื้องบนส่งเบื้องล่างและจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนนี้รวมเรียกว่า “การติดต่อสื่อสารแนวตั้ง” (Vertical Communication)

4.2 การสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) หรือ การสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-Channel Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกัน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งในงานเดียวกันและข้ามหน่วยงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว การสื่อสารในลักษณะนี้มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูลต่าง ๆ เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะของการทำงานร่วมกัน การปรึกษาหารือในการทำงาน เป็นทีม เป็นต้น

วิธีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุด ได้แก่

1. การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)
2. หนังสือเวียนและบันทึกการตอบโต้ (Circular-Notes-Letters-Memo)
3. การประสานงาน (Co-ordination)
4. การสนทนาทางโทรศัพท์ (Telephone)
5. การร่วมมือประกอบกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน (Co-operation)
6. กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ (Quality Circles)

องค์กรที่มีการสื่อสารตามแนวนอนนี้ มีส่วนเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของหมู่คณะ บุคคลในองค์กรจะมีการรวมตัวกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมกันหรือการพบปะสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างพักรับประทานอาหารซึ่งการสื่อสารใน

ลักษณะนี้มีผลในแง่พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมาก การที่ได้ติดต่อกับเพื่อนร่วมงานในระดับฐานะที่ใกล้เคียงหรือเท่า ๆ กันในองค์กร มีส่วนช่วยสนองความต้องการทางสังคมของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันรวมเป็นกลุ่มขึ้น เพราะคนเรามีธรรมชาติที่จะหาพวกพ้องอยู่แล้ว แต่การรวมกลุ่มกันก็มีผลทั้งทางดีและทางเสีย กล่าวคือ หากเป็นการรวมกันเพื่อประสานงานในองค์กรก็จะทำให้เกิดผลดี แต่ถ้าหากรวมกันด้วยเหตุผลส่วนตัว เช่น รวมกันเพื่อเรียกร้องสิทธิอันไม่ชอบ ก็อาจจะเป็นการทำลายองค์กรได้

5. การแบ่งประเภทของการสื่อสารโดยจำแนกตามจำนวนผู้ร่วมสื่อสาร

แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (สุนิสา ประวิชัย, 2542, น. 52)

5.1 การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารอีกบุคคลหนึ่งเพื่อต้องการให้เกิดผลขึ้นและต้องการที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในทันที การสื่อสารระหว่างบุคคลอาจสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา อวัจนภาษา หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

5.2 การสื่อสารกลุ่มย่อย (Small Group Communication)

การสื่อสารกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 20 คนที่มีความสนใจ มีจุดมุ่งหมายและมีการแสดงออกในบางเรื่องร่วมกัน นอกจากนี้แต่ละกลุ่มย่อยในองค์กรก็อาจมีการสื่อสารระหว่างกันอีกด้วย การสื่อสารกลุ่มย่อยนี้มีบทบาทไม่น้อยต่อองค์กร การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารดังกล่าวในหลายโอกาส ในรูปของการประชุมหรือในรูปของคณะกรรมการ เป็นต้น

5.3 การสื่อสารกับสาธารณชน (Public Communication)

การสื่อสารกับสาธารณชนภายในองค์กร หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับคนกลุ่มใหญ่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาจจะเป็นการสื่อสารด้วยการพูดต่อสาธารณชนหรือสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ ส่วนใหญ่มักจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ ผู้ส่งสารจะส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารจำนวนมากแต่เพียงฝ่ายเดียวเพื่อความรวดเร็วในการส่งสาร

จากสิ่งที่กล่าวมาในข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีความคาบเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ภายในองค์กร 3 มิติ คือ 1. มิติโครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal/Structural Dimension) 2. มิติที่มีความสัมพันธ์กัน (Relational Dimension) และ 3. มิติทางอำนาจ (Power/Political Dimension) ความสำคัญของมิติทั้งสามเป็นมิติที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ในมิติของโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร การสื่อสารก็มีความคาบเกี่ยวกับมิติความสัมพันธ์และโครงสร้างอำนาจขององค์กร เช่น ในสาย

การบังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาสายตรงของตนเอง แล้วผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็จะรายงานต่อไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นที่สูงขึ้นไปตามลำดับ ในการสื่อสารอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชานั้นก็จะมีมิติของความสัมพันธ์แฝงอยู่ กล่าวคือ ผู้ที่สื่อสารในแต่ละระดับต้องมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน จึงจะสามารถก่อให้เกิดความราบรื่นในการสื่อสารระหว่างกันได้ มิติของอำนาจที่องค์กรกำหนดในรูปของตำแหน่งหน้าที่ จะส่งผลต่อการแสดงออกทางการสื่อสารของแต่ละบุคคลซึ่งมีสถานภาพที่แตกต่างกัน (จันทิมา เขียวแก้ว, 2545, น. 24)

นอกจากนี้การสื่อสารยังสามารถช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าใด ช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะขยายกว้างมากขึ้น ช่องว่างดังกล่าวจะไม่เป็นผลดีต่อองค์กร ดังนั้นการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบนโยบายข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและชัดเจนก็จะช่วยในการสร้างให้เกิดขวัญและกำลังใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร

การสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทุกส่วนภายในองค์กร ตั้งแต่เรื่องของการแจ้งข้อมูล การถ่ายทอดข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมในแต่ละวันจะเต็มไปด้วยการติดต่อสื่อสารในทุกระดับขององค์กร ด้วยรูปแบบและเหตุผลที่แตกต่างกัน การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้องค์กรและทุกภาคส่วนภายในองค์กรสามารถดำเนินงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ท้ายที่สุดแล้วก็คงหนีไม่พ้นในการที่จะต้องใช้การสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเข้าใจกัน

สำหรับแนวคิดเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ผู้ศึกษาจะนำมาใช้ในการเป็นเกณฑ์การจัดกลุ่มตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ว่าใช้รูปแบบของการสื่อสารใดบ้างในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและ บมจ.ธนาคารกรุงไทย

แนวคิดเกี่ยวกับ “การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)”

ถ้าจะให้แต่ละบุคคลระบุความหมาย หรือให้คำจำกัดความ หรือนิยามของคำว่า ความขัดแย้งแล้ว คงจะได้คำจำกัดความที่มีความหลากหลาย คำจำกัดความบางความหมายอาจ ผิดแผกแตกต่างไปจากคำจำกัดความอื่น ๆ บางความหมายอาจคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้แล้วแต่ผู้ให้ คำนิยามแต่ละบุคคลจะมีความรู้ความเข้าใจ ได้รับประสบการณ์ หรือมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งอย่างไร มากน้อยแค่ไหน บรรดานักวิชาการที่สนใจและเกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้ง โดยเฉพาะนักวิชาการทางด้านจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ องค์กร และการจัดการเองก็เช่นกัน นัก วิชาการแต่ละท่านต่างก็ให้คำนิยามที่มีทั้งส่วนที่ละม้ายคล้ายคลึงและผิดแผกแตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามในความแตกต่างเหล่านั้นจะมีบางส่วนที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันอยู่ โดยใน ทรรศนะของนักวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์ เห็นว่า ความขัดแย้งนั้นเกิดจากการที่บุคคลต่าง ๆ มา ติดต่อสัมพันธ์กัน โดยแต่ละคนจะมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่แตกต่างกันนี้เอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลายเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือขัด กันได้ Richard E. Walton (วารสารการจัดการสมัยใหม่, พฤษภาคม 2546, น. 16) ได้กล่าวถึง ความขัดแย้งว่าหมายถึงการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ติดต่อสัมพันธ์กัน แสดงออกในทางที่เป็น ปฏิบัติต่อกัน สืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว และผลประโยชน์ของกลุ่ม ความต้องการใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจหน้าที่ ความต้องการใช้อำนาจหน้าที่ ตลอดจนเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน Putnam และ Poole (2003, quoted in Katherine Miller, 2003, p. 183) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่ง 3 สิ่ง คือ ความไม่สอดคล้องกันใน เป้าหมาย ความสัมพันธ์ที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และปฏิกริยาที่แสดงต่อความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น

ส่วนผสมสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, น. 11)

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการดำรงอยู่ของ มนุษย์ ทุกคนล้วนเกิดมามีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความ แตกต่างกันตามสภาพภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง บุคคลอื่น หรือกลุ่ม เป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2. การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ที่จะมองเห็นแต่ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีมุมมองหรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน

3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ระบุถึงประเภทหรือจำนวนของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายก็มีสูงขึ้น และสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม (Values) ค่านิยมคือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feelings and Emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

ธรรมชาติของมนุษย์คือ การที่จะพยายามทำทุกอย่างเพื่อบรรลุความต้องการของตนเอง แต่ก่อนที่มนุษย์จะได้มาในสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองต้องการนั้น ต้องมีการลงมือกระทำ มีการแก่งแย่งแข่งขันทั้งกำลังกายและกำลังสติปัญญาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่สร้างความพอใจ สิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์ถ้าได้รับการตอบสนองก็จะเกิดเป็นความพึงพอใจให้แก่ตนเอง แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ซึ่งถือเป็นธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี ดังนี้

1. มุมมองของแต่ละคน (View) ทุกคนต่างมีมุมมองและแนวความคิดเป็นของตนเอง ซึ่งแน่นอนว่ามุมมองของแต่ละบุคคลย่อมมีทั้งที่สอดคล้องและแตกต่างกัน ถ้าแต่ละคนมีมุมมองความคิดที่คล้ายคลึงกันย่อมไม่มีปัญหาเกิดขึ้น แต่ในสถานการณ์ของความเป็นจริง บุคคลแต่ละคนได้ผ่านกระบวนการอบรมหล่อหลอมกล่อมเกลามาแตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละบุคคลมีมุมมองและแนวความคิดที่ต่างกันไปด้วย นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนมักจะมีเชื่อมั่นในมุมมองตามความคิดของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและปฏิเสธที่จะยอมรับว่าความคิดเห็นของบุคคลอื่นดีกว่า

ความคิดเห็นของตนเอง ดังนั้นเมื่อบุคคลแต่ละคนต่างมีมุมมองเป็นของตนเอง เมื่อคนที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้โดยง่าย

2. ผลประโยชน์ (Interest) ผลประโยชน์คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการ ความขัดแย้งกันอันเนื่องมาจากการที่แต่ละบุคคลมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องใดก็ตามย่อมเป็นมูลเหตุแห่งความขัดแย้งได้ ทั้งผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ขององค์กร ในหลายกรณี ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ขององค์กรอาจแยกไม่ออกจากกัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กรในที่สุด

3. ความขาดแคลนทรัพยากร (Scarce Resource) ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงความรวมถึงทุน บุคลากร ข้อมูลข่าวสาร และวัสดุอุปกรณ์ การจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ บุคคลทั้งหลายต่างปรารถนาที่จะมีทรัพยากรในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เมื่อไหร่ก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ขาดแคลนหรือทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด ความขัดแย้งจึงกลายเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม

4. อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน (Jurisdictional Ambiguities) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ถ้าหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนและคาดการณ์ได้ย่อมเป็นการง่าย เนื่องจากบุคคลรู้ขอบเขตความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ของตนว่ามีอะไรบ้าง แต่ในการปฏิบัติงานจริงขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอาจมีการคาบเกี่ยวและทับซ้อนกันอยู่ นอกจากนั้นการปฏิบัติงานในปัจจุบันจะให้ความสำคัญอย่างมากกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีม เมื่อบุคคลต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้อาจมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันขึ้น ในประเด็นว่าใครควรมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในส่วนงานใด หรือใครควรเป็นผู้มีสิทธิ์ได้รับทรัพยากรต่าง ๆ ไป ดังนั้นการกำหนดขอบเขตและหน้าที่ที่ต้องชัดเจน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมก็ต้องระบุชัดเจนว่างานอะไรทำแยกกันงานอะไรที่ต้องทำร่วมกัน เพราะถ้าระบุไม่ชัดเจนจะเป็นมูลเหตุที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีม และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของทีม หรืออาจรุนแรงถึงขนาดทำให้ทีมล้มเหลวได้

5. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร (Communication Obstacles) เมื่อบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน การสื่อสารนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญมาก การสื่อสารที่สร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ย่อมเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือผู้ส่งสารต้องการสื่อข้อความอย่างหนึ่งแต่ผู้รับสารกลับเข้าใจเป็นอีกอย่างหนึ่ง ทำให้เกิดการรับรู้ที่ไม่ถูก

ต้องและความเข้าใจผิด เมื่อทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ย่อมส่งผลให้ความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ลดน้อยลง และเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

6. บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน (Personality Clashes) เนื่องจากบุคคลแต่ละคนไม่สามารถเข้ากันได้ในทุก ๆ เรื่อง บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลเกิดจากพื้นฐานที่แตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ทั้งบุคลิกลักษณะ ค่านิยม ทศนคติ และระดับความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคล ฯลฯ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นเมื่อคนที่มีความบุคลิกภาพแตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน เช่น หัวหน้าที่ชอบทำงานตามระเบียบและเน้นควบคุมมักจะขัดแย้งกับลูกน้องที่มุ่งจะทำงานแบบอิสระโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์

7. อำนาจและสถานะที่แตกต่างกัน (Power and Status Difference) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อไหร่ก็ตามที่ทั้งสองฝ่ายมีสถานะในองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมา อำนาจและสถานะที่แตกต่างกันเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลในการต่อรองเหนือกลุ่มอื่น ๆ โดยทั่วไปความไม่สมดุลในประเด็นเรื่องสถานะนี้ ไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญของฝ่ายที่มีสถานะสูงกว่า แต่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในสถานะที่ต่ำกว่าอาจเกิดการต่อต้านสถานะที่ตนเองเป็นอยู่ เนื่องจากต้องการเพิ่มอำนาจและอิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มของตนเอง ในทางกลับกันความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ฝ่ายที่มีสถานะต่ำกว่าต้องเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อฝ่ายที่มีสถานะสูงกว่า ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายที่มีสถานะสูงกว่าเกิดความไม่พอใจ จนนำไปสู่ความขัดแย้งได้

8. เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Goal Differences) บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งเกิดขึ้นง่าย ๆ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เป้าหมายของบุคคลหนึ่งอาจกลายเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายของอีกบุคคลหนึ่ง ถึงแม้ว่าการมีเป้าหมายที่แตกต่างกันจะถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาในองค์กรก็ตาม แต่หลายครั้งความแตกต่างกันนี้เองกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา เช่น คนที่ทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมย่อมมีปัญหา กับคนที่ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

9. การปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutually Dependent Tasks) เมื่อบุคคลในองค์กรต่างต้องพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ พวกเขาอาจต้องพยายามที่จะร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าความร่วมมือนั้นล้มเหลว ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นและรุนแรง เนื่องจากการที่ยังคงต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานต่อไป โดยแต่ละฝ่ายอาจกล่าวโทษว่าเป็นความผิดหรือความบกพร่องของอีกฝ่ายหนึ่ง กรณีเช่นนี้จะยิ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อความร่วมมือมากยิ่งขึ้น

10. เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Criteria of Performance) เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด บ่อยครั้งอาจ

ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายผลิตอาจชอบที่จะผลิตในอัตราเดิมตลอดทั้งปี เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกเลิกจ้าง แต่ขณะเดียวกันฝ่ายบัญชีอาจต้องการให้ผลิตผลเป็นไปตามอุปสงค์มากกว่า เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านการผลิตลง

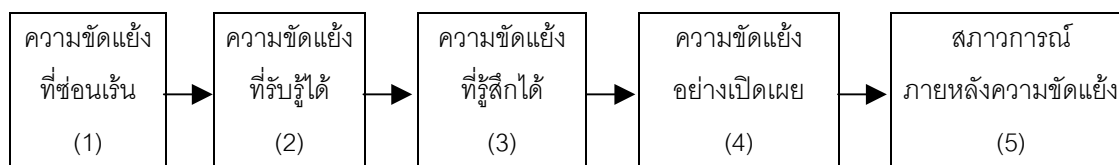
11. ความหลากหลายของสภาพแวดล้อม (Environment Variations) เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกันต้องมีกระบวนการที่แตกต่างกัน เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ เช่น ฝ่ายสินเชื่อในธนาคารได้รับการขอร้องให้แต่งกายดี มีมาตรฐานสูง เนื่องจากพวกเขามีหน้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยทางธนาคารจะออกค่าใช้จ่ายสำหรับชุดเครื่องแบบให้ ในขณะที่ฝ่ายวิจัยในธนาคารเดียวกัน ซึ่งไม่มีหน้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้า ไม่ได้รับการกำหนดให้แต่งกายดี โดยสามารถแต่งกายตามสบายได้ และไม่ได้รับค่าใช้จ่ายสำหรับชุดทำงาน กระบวนการที่แตกต่างกันระหว่างสองฝ่ายนี้ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการต่อต้านและการสูญเสียขวัญกำลังใจของพนักงานฝ่ายวิจัยได้

กล่าวโดยสรุปคือ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ บางสาเหตุเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไป ซึ่งถ้ามองเพียงผิวเผินแล้วไม่น่าเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ในขณะที่บางสาเหตุ เช่นในเรื่องของมุมมอง ความคิด หรือการมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน มีความชัดเจนอยู่ในตัวเองว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้แน่นอน เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันได้ ความคิดที่ไม่ลงรอยกัน หรือความไม่สอดคล้องกันนั่นเอง ที่เป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้เสมอ และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเฉพาะกับบุคคล ดังนั้นความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีการติดต่อสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดอยู่ในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งเหล่านี้จะมีระดับและขอบเขต และผลกระทบของความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

Louis Pondy (1967, อ้างถึงใน Katherine Miller, 2003, p. 185) ได้เสนอว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น มีขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งอยู่ 5 ขั้นตอน ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร



1. ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า “อาการแอบแฝงของความขัดแย้ง” ระยะนี้เป็นระยะที่มีความขัดแย้งซ่อนเร้นอยู่ภายใน มีเงื่อนไขบางประการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ฉะนั้นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง โดยเงื่อนไขดังกล่าว บุคคล กลุ่ม และ/หรือองค์กร ไม่เคยได้คิดหรือยอมรับว่าเงื่อนไขนั้น ๆ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ตามมาภายหลัง ฉะนั้นขั้นตอนนี้จึงอาจเรียกว่า มีอาการแอบแฝงของความขัดแย้งอยู่

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้” ในระยะที่สองนี้ เป็นขั้นของการรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายว่า มีเงื่อนไขบางประการที่จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและยังรู้สึกด้วยว่าเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งนั้นคืออะไรบ้าง

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) ในระยะที่สามนี้ ทุกฝ่ายมีความรู้สึกได้ว่าความขัดแย้งได้เกิดขึ้นแล้ว กล่าวคือ ความตึงเครียดภายในได้เริ่มขึ้น อาจเป็นความตึงเครียดระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม บุคคลกับองค์กร ระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับองค์กร แต่ทว่าความขัดแย้งเหล่านั้นจะยังไม่เปิดเผยหรือปรากฏให้เห็นชัดเจน

4. ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) เป็นระยะที่ความขัดแย้งได้เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยปรากฏให้เห็นชัดเจนจากเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเงื่อนไขนั้น ๆ จะเป็นเงื่อนไขที่แต่ละบุคคล กลุ่ม และองค์กรไม่ได้ตระหนักมาก่อนว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในภายหลัง ในระยะนี้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. สภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังความขัดแย้ง ด้วยวิธีการแก้ไขความขัดแย้งบางอย่างจะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ทุกฝ่ายจะพยายามหาหนทางที่จะทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งหมดไปด้วย ไม่ว่าเงื่อนไขนั้น ๆ จะเคยทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นหรือเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบอื่น ๆ ตามมาในภายหลัง

ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict) อาจจะพอจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, น. 146)

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

- ความขัดแย้งในบทบาท
- ความขัดแย้งในอำนาจ
- ความขัดแย้งในประเด็น

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

- ความขัดแย้งในหน้าที่
- ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น
- ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนวยการ

สำหรับความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) นั้นมีลักษณะดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role) เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

2. ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทของพนักงานที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจสับสนกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 2 คน ที่สั่งงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่าง มีวิธีการที่แตกต่าง หรือมีค่านิยมที่แตกต่างในการที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ

สำหรับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) นั้นมีลักษณะดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งอาจไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย เช่น ฝ่ายธุรการต้องการประหยัดเงิน แต่ฝ่ายวางแผนพยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น แต่ต้องเสียเงินพิมพ์แบบฟอร์มต่าง ๆ ใหม่ เช่นนี้ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายธุรการกับฝ่ายวางแผนก็จะเกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากกลุ่มในแต่ละระดับชั้นขององค์กร ดันรน แข่งขัน เพื่อจะเอาทรัพยากรหรือผลประโยชน์จากองค์กร เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เงินเดือน ตำแหน่ง เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line Vs. Staff Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่หรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนวยการเข้ามาก้าวก่ายงานของตน หรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการอาจดูเหมือนตำหนิว่าฝ่ายปฏิบัติการทำงานไม่ดี

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งนั้น ผู้ศึกษาจะนำแนวคิดดังกล่าวนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้มีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ เพื่อศึกษาว่าประเด็นความขัดแย้งแบบใดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทย และประเด็นความขัดแย้งใดบ้างที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้เข้ามาทำหน้าที่ในการจัดการขัดแย้ง และประเด็นความขัดแย้งเหล่านั้นมีที่มาหรือสาเหตุที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยผู้ศึกษาจะใช้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กรมาเป็นกรอบในการศึกษา รวมถึงใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์อีกด้วย

การจัดการความขัดแย้ง

ในระดับบุคคล บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมแสดงออกต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน Kenneth Thomas (1976, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, น. 239) ได้จำแนกแบบพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย Thomas ได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนั้นคือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ

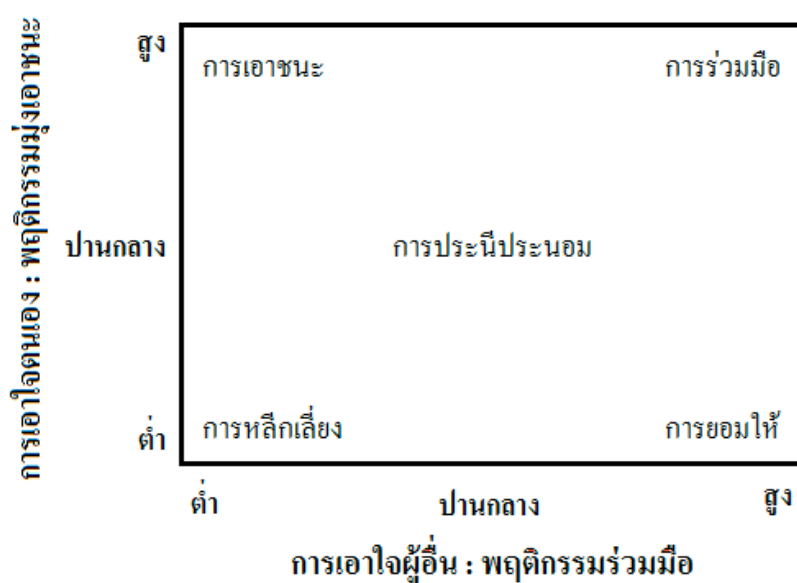
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง Thomas ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ และมิติที่

สองคือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก Thomas จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง



ที่มา: Kenneth Thomas, (1976), *Conflict and Conflict Management*, quoted in Katherine Miller, 2003, p. 187.

พฤติกรรมตามภาพข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้ากระบี่เพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่

ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win)

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาน้ำหนักของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เชื้อยซาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในภาวะวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้หันออกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้างานที่แสดงพฤติกรรมยอมให้เช่นนั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง

การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง คือกระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกันได้

ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งขึ้น ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งที่ดีที่สุด คือ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) รูปแบบของการเจรจาจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเจรจาระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับองค์กร บ่อยครั้งเลยทีเดียวที่ความขัดแย้งสามารถยุติลงได้ด้วยการเจรจาต่อรอง เมื่อองค์กรเกิดความขัดแย้งขึ้นอันอาจเนื่องมาจากปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรหรือความไม่เห็นด้วยในนโยบาย ฯลฯ การเจรจาต่อรองเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการผสมผสานความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้นระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

เสนาะ ติเยาว์ (2546, น. 310) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ของการเจรจาต่อรองว่ามีอยู่ 4 สถานการณ์คือ

1. การเจรจาต่อรอง 2 ฝ่าย (Two-party Negotiation) คือ การที่ผู้บริหารเจรจาต่อรองโดยตรงกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ผู้บริหารเจรจาต่อรองว่าด้วยเรื่องเป้าหมายการทำงานกับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง
2. การเจรจาต่อรองในกลุ่ม (Group Negotiation) คือ การที่ผู้บริหารในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มหรือทีมงานเจรจาต่อรองกันกับสมาชิกคนอื่นภายในกลุ่มเพื่อตกลงร่วมกันให้ได้ เช่น การเจรจากันภายในคณะกรรมการบริหารของบริษัทเพื่อตกลงกันในการนำนโยบายใหม่มาใช้
3. การเจรจาต่อรองกันระหว่างกลุ่ม (Intergroup Negotiation) คือ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง เจรจาต่อรองกับสมาชิกของกลุ่มอื่นเพื่อตกลงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งสองกลุ่ม เช่น การเจรจาต่อรองกันระหว่างผู้บริหารทั้ง 2 บริษัท เพื่อตกลงกันจัดตั้งบริษัทค้าร่วม หรือรวมตัวกันเป็นพันธมิตร
4. การเจรจาต่อรองในฐานะตัวแทน (Constituency Negotiation) คือ การที่ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งร่วมกับผู้บริหารคนอื่นเป็นตัวแทนของคณะกรรมการเจรจาต่อรองกับตัวแทนของคณะกรรมการอีกคณะหนึ่ง เช่น ผู้บริหารจำนวนหนึ่งของบริษัทได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนบริษัทในการเจรจาต่อรองกับคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทในเรื่องปัญหาทางด้านแรงงานที่เกิดขึ้น

ซึ่งขั้นตอนในการเจรจาต่อรองสามารถจำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2546, น. 311)

1. การเตรียมการและวางแผน (Preparation and Planning) ขั้นนี้ต้องศึกษา ลักษณะของปัญหาความเป็นมาที่นำไปสู่การเจรจาต่อรอง มีใครเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความขัดแย้ง นั้น แต่ละคนมีความเห็นอย่างไร เราต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรองนั้น และเป้าหมายคืออะไร ในแง่ของเป้าหมายจะต้องกำหนดระดับของเป้าหมายที่คาดว่าจะได้จากการเจรจาต่อรองตั้งแต่ระดับ สูงสุดจนถึงระดับต่ำสุดที่พอยอมรับได้ นอกจากนั้น จะต้องเตรียมการในการประเมินว่าเป้าหมาย ของฝ่ายตรงข้ามคืออะไรหรือต้องการอะไร เขาอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบอะไรบ้าง มีผลประโยชน์อะไร แอบแฝงอยู่ที่มีความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามบ้าง และฝ่ายตรงข้ามยินดีที่จะยอมรับข้อเสนออะไร บ้าง สุดท้ายฝ่ายเราเตรียมพร้อมอย่างไรและมีข้อมูลอะไรบ้างสำหรับการเจรจาต่อรอง

2. การกำหนดกฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน (Definition of Ground Rules) ของการเจรจา ต่อรอง ขั้นนี้ ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมที่จะกำหนดหลักการและกระบวนการในการเจรจาต่อรอง กับอีกฝ่ายในเรื่องตัวบุคคลที่จะเจรจาต่อรอง สถานที่ ระยะเวลา หัวข้อของการเจรจาต่อรอง มีข้อกำหนดหรือเงื่อนไขอะไร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเรื่องของการเจรจาต่อรองอันอาจเกิดขึ้น

3. การให้ความชัดเจนและการแสดงเหตุผล (Clarification and Justification) เมื่อ เริ่มต้นการเจรจา ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องอธิบายขยายความให้ความชัดเจนและแสดงเหตุผลให้แต่ละฝ่าย เข้าใจถึงจุดเริ่มต้นของปัญหาหรือความขัดแย้งโดยไม่ใช้วิธีเผชิญหน้ากันแต่เป็นการเปิดโอกาสให้ ศึกษาและหาข้อมูลของแต่ละฝ่าย ในขั้นนี้อาจมีการแลกเปลี่ยนเอกสารหลักฐานเพื่อสนับสนุน ความต้องการของแต่ละฝ่าย

4. การเจรจาต่อรองและการแก้ปัญหา (Bargaining and Problem Solving) สำระ สำคัญของการเจรจาต่อรองคือ การแลกเปลี่ยนระหว่างกันจนบรรลุข้อตกลงร่วมกัน การยอมรับ ซึ่งกันและกันจะทำให้การแก้ปัญหาสำเร็จและขณะเดียวกันยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

5. การยุติและการนำไปใช้ (Closure and Implement) ขั้นสุดท้ายของการเจรจา ต่อรองก็คือ การนำไปสู่ข้อตกลงแล้วทั้งสองฝ่ายร่วมกันดำเนินงานและพัฒนากระบวนการนำไปใช้ และตรวจสอบให้เป็นไปตามข้อตกลง

โดยลักษณะของการเจรจาต่อรองได้มีการจำแนกออกเป็น 2 รูปแบบ ซึ่ง Putnam และ Poole (1987, quoted in Katherine Miller, 2003, pp. 189-191) ได้แสดงทัศนะไว้ว่าการ เจรจาต่อรอง 2 รูปแบบนี้ มีความแตกต่างกันในส่วน of เป้าหมาย ประเด็นสำคัญ ผลลัพธ์ และ กระบวนการสื่อสาร

1. แบบแบ่งปันปันส่วน (Distributive) การเจรจาต่อรองในรูปแบบนี้ หลาย ๆ ฝ่ายจะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และมีจำนวนจำกัด โดยคำถามสำคัญในการเจรจาต่อรองแบบนี้ คือ “ใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด” บางคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบ ผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum) หรือผลรวมคงที่ (Constant-Sum) คือมูลค่าสำหรับคนที่ได้เพิ่มและคนที่สูญเสียมีจำนวนเท่ากัน ซึ่งคำสรุปที่เหมาะสมที่สามารถอธิบายได้ดีถึงการเจรจาต่อรองแบบนี้ คือ มีการแพ้-ชนะ (Win-Lose) เกิดขึ้นนั่นเอง

2. แบบบูรณาการ (Integrative) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่มีหลายฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลงที่สร้างสรรค์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการทุกฝ่ายที่ร่วมเจรจาต่อรองจะร่วมมือกันเพื่อสร้างผลประโยชน์โดยรวมให้มากที่สุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายให้กลายเป็นข้อตกลงในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ หน้าที่ของนักเจรจาต่อรองมี 2 อย่าง คือ 1. การสร้างผลประโยชน์รวมทั้งของตนและของฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และ 2. คือการเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับตนเอง หลายคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า “การชนะ-ชนะ” (Win-Win)

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบรูปแบบของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน		การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ
เป้าหมาย	ประโยชน์ส่วนบุคคลสูงสุดและยอมเสียประโยชน์น้อยที่สุด	ประโยชน์ร่วมกันสูงสุด
ประเด็นสำคัญ	กำหนดประเด็นตายตัวด้วยการจำกัดทรัพยากรต่าง ๆ	มีประเด็นที่หลากหลาย และอาจเป็นเรื่องราวที่มีความคาบเกี่ยวกัน
ผลลัพธ์	มีฝ่ายหนึ่งได้ และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์	ทั้งสองฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน
การสื่อสาร	เสาะแสวงหาข้อมูล ไม่เปิดเผยความต้องการและจุดประสงค์ที่แท้จริง	มีการแบ่งปันข้อมูล เผยความต้องการและจุดประสงค์

ที่มา: Putnam และ Poole, (1987), *Conflict and Negotiation*, quoted in Katherine Miller, 2003, p. 190

การจัดการความขัดแย้งด้วยคนกลาง

การจัดการความขัดแย้งด้วยคนกลาง สามารถจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การจัดการความขัดแย้งด้วยผู้จัดการความขัดแย้งภายใน (Managerial Conflict Resolution)

โดยทั่วไปผู้บริหารจะพบว่าตนเองทำหน้าที่เหมือนกับเป็นคนกลางในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน โดยสามารถปรากฏบทบาทได้ในหลากหลายรูปแบบ ตามตารางที่ 2.2 Elangovan (1995, quoted in Katherine Miller, 2003, p. 192) ได้เสนอความคิดไว้ว่า ผู้บริหารควรจะอยู่ในบทบาทใดในการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 2.2

บทบาทของผู้บริหารในฐานะคนกลางในการจัดการความขัดแย้ง

บทบาท	คำอธิบาย
พนักงานสอบสวน (Inquisitor)	เป็นคนกลางที่ดำเนินการดูแลทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้ง
ผู้ตัดสิน (Judge)	เป็นคนกลางที่ดำเนินการดูแลในเรื่องของผลลัพธ์ แต่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความขัดแย้ง
ผู้ไกล่เกลี่ย / ผู้แนะแนว (Mediator / Advisor)	เป็นคนกลางที่จะคอยให้คำปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง
ผู้จูงใจ (Motivator)	เป็นคนกลางที่จะใช้การข่มขู่และสิ่งกระตุ้นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ผู้สอบสวน (Investigator)	เป็นคนกลางที่จะค้นหาสาเหตุการโต้แย้งและนำเสนอประเด็นนั้นให้กับผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
ผู้ปรับโครงสร้าง (Restructurer)	เป็นคนกลางที่จะใช้อำนาจในการออกแบบรูปแบบองค์กรใหม่ในทางที่จะบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
ผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)	เป็นคนกลางที่พยายามค้นหาเงื่อนไขพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
ผู้กำหนดขั้นตอน (Procedural Marshal)	เป็นคนกลางที่จะคอยอธิบายและบังคับการใช้อำนาจในการจัดการความขัดแย้ง

ที่มา: Katherine Miller, (2003), *Organizational Communication*, p. 192.

2. การจัดการความขัดแย้งด้วยบุคคลภายนอก (Outside Conflict Resolution)

คนกลางจากภายนอกในบางครั้งจะเข้ามามีบทบาทในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยอาศัยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับการยินยอมจากคู่ขัดแย้ง มีความเป็นกลางและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด มีทักษะความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ให้เข้ามาทำหน้าที่ของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เป็นผู้ดำเนินกระบวนการให้เกิดข้อตกลงอันเกิดจากการเสนอของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือในบางกรณี คนกลางจากภายนอกก็อาจจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรในบทบาทของการเป็นผู้ชี้ขาด ซึ่งเป็นวิธีการระงับความขัดแย้งที่คู่ขัดแย้งตกลงกันที่จะตั้งบุคคลที่สาม ซึ่งเรียกว่า “อนุญาโตตุลาการ” ขึ้นมา เพื่อวินิจฉัยชี้ขาดข้อขัดแย้งระหว่างกัน เมื่ออนุญาโตตุลาการชี้ขาดอย่างใด คู่ขัดแย้งก็ต้องยอมรับผลของการตัดสินใจนั้น

สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้น ผู้ศึกษาจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบและการวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในธนาคารกรุงไทย ทั้งนี้เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยใช้กลยุทธ์หรือวิธีใดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร บมจ. ธนาคารกรุงไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร

แม้ว่าเราจะเรียนรู้วิธีการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ ไปในเบื้องต้นแล้ว ทั้งในระดับของบุคคลที่จะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งอยู่ 5 รูปแบบ คือ 1. การเอาชนะ (Competition) 2. การร่วมมือ (Collaboration) 3. การประนีประนอม (Compromising) 4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5. การยอมให้ (Accommodation) หรือการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเจรจาต่อรอง รวมทั้งการจัดการความขัดแย้งด้วยคนกลางในรูปแบบของการเข้ามาเป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือการเข้ามาเป็นผู้ชี้ขาดก็ตาม แต่ก็ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่สามารถส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่ง Katherine Miller (2003, pp. 193-194) ได้กล่าวเอาไว้ นั่นก็คือ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น บุคลิกภาพ หรือเพศ ก็สามารถมีอิทธิพลอย่างมากต่อวิธีการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง ยกตัวอย่างเช่น โดยทั่วไปเพศชายมักจะใช้ลักษณะของการเอาชนะ (Competition) ในขณะที่เพศหญิงมีแนวโน้มที่จะยอมให้ (Accommodation) และประนีประนอม (Compromising) มากกว่า นอกจากนี้บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลก็สามารถส่งผลต่อวิธีการในการจัดการความขัดแย้งได้ ดังเช่นในเรื่องของ

ความมั่นใจในตนเอง การเป็นคนที่ชอบคิดถึงแต่เรื่องของตัวเองหรือว่าคิดถึงเรื่องของคนอื่นด้วยความต้องการที่จะควบคุมสถานการณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) ในอีกแง่หนึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งก็สามารถส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งได้ ลักษณะของความสัมพันธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือเรื่องของอำนาจ หรือลำดับการบังคับบัญชา Putnam และ Poole (1987, quoted in Katherine Miller, 2003, p. 196) ได้ศึกษาถึงเรื่องลำดับการบังคับบัญชากับลักษณะของการจัดการความขัดแย้ง พบว่า คนที่มีตำแหน่งงานสูงกว่ามักเลือกลักษณะของการเอาชนะ (Competition) เมื่อเขาประสบปัญหากับคนที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า ในขณะที่เดียวกัน คนที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าก็มักมีลักษณะของการยอมให้ (Accommodation) หรือการประนีประนอม (Compromising) เมื่อเขาต้องประสบปัญหากับคนที่มีตำแหน่งงานสูงกว่า เป็นต้น

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ลักษณะขององค์กรบุคคลในองค์กร และแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อวิธีการที่แต่ละองค์กรจะใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งประสบความสำเร็จ และปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งประสบความล้มเหลว