

การจัดการความขัดแย้ง*

CONFLICT MANAGEMENT

ศรีเสด็จ กองแกน

Srisadet Kongkan

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

Phetchabun Rajabhat University, Thailand

Corresponding author E-mail: prisee2529@gmail.com

วันที่รับบทความ : 16 มีนาคม 2566; วันแก้ไขบทความ 17 เมษายน 2566; วันตอบรับบทความ : 21 เมษายน 2566

Received 16 March 2023; Revised 17 April 2023; Accepted 21 April 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนำไปสู่ความสร้างสรรค์ได้หากเข้าใจและมีการจัดการที่ดี แต่ความขัดแย้ง ถ้ามากเกินไป ขาดความเข้าใจ และขาดการจัดการที่ดีก็กระทบไปสู่ความรุนแรงและความเสียหายที่ตามมา ทั้งนี้ มนุษย์เราดำรงชีพประจำวันควบคู่ไปกับปัญหาความขัดแย้งไม่ว่าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ที่อาจจะเกิดขึ้นมากมายต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ละองค์กร ความขัดแย้ง มีทั้งเป็นประโยชน์ และไม่มีประโยชน์ หากไม่ทำความเข้าใจและบริหารไม่ดี ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์เราต้องเข้าใจและคิดว่าเป็นเรื่องธรรมชาติเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่ยังมีชีวิตและดำรงชีพร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม

คำสำคัญ: การจัดการ, ความขัดแย้ง

Citation:



* ศรีเสด็จ กองแกน. (2566). การจัดการความขัดแย้ง. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 1(2), 36-49.

Srisadet Kongkan. (2023). Srisadet Kongkan. Modern Academic Development and Promotion Journal. 1(2), 36-49.;

DOI:

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

Abstract

This academic article aims to present conflict management. Where contradiction is the nature of all things Conflict can lead to creativity if understood and managed well. But the conflict, if too much, lacks understanding. And lack of good management will erupt into violence and damage as a result. Humans live their daily lives in conjunction with conflicts, whether economic, social, cultural and political, that may occur in different ways. In each individual, in each organization, conflicts are both beneficial and beneficial. and to no avail If not understood and managed poorly, then it is essential that human beings understand and think that it is natural and inevitable. as long as they live and live together with other people in society.

Keywords: Conflict, Management

บทนำ

การจัดการความขัดแย้งในองค์การในสังคมทุกระดับไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ถือเป็นเรื่องปกติ หากปล่อยละเลยหรือเพิกเฉยอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต แต่หากมีการจัดการความขัดแย้งได้ ผลที่เกิดขึ้นจะสร้างความเจริญพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและจะส่งผลดีต่อการบริหารงานคุณภาพในองค์การ

ในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ในงานพัฒนาชุมชนก็เช่นเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงาน ด้านนี้ หรือเรียกว่านักพัฒนา ย่อมไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามลำพังเพียงผู้เดียว แต่ต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน องค์กร รวมถึงต้องปฏิบัติร่วมกับประชาชนในชุมชนที่เข้าไปปฏิบัติงานพัฒนา ดังนั้นในการทำงานย่อมไปพบกับบุคคลหลายลักษณะ หลากหลายความคิดเห็น บางคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกับตนเอง ผลงานก็สำเร็จได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ปัญหา แต่ที่ผ่านมา เช่น จากข่าวในหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ เป็นต้น มีข่าวเรื่องความขัดแย้งปรากฏให้เห็นบ่อยครั้ง ก่อให้เกิดผลกระทบต่องานพัฒนา ทำให้งานต้อง ชะงัก ชะลอ บางครั้งถึงกับต้องล้มเลิกโครงการลงกลางคัน นอกจากนี้ยังส่งผลเสียหายต่อความรู้สึก สุขภาพกาย และจิตของ ผู้ปฏิบัติ ที่ประสบปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้น

การหันมาสนใจและศึกษาความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานสำเร็จความเป้าหมายคนก็มี ความสุข สนุกกับการทำงานพัฒนา (พีรธร บุญยรัตน์, บุญส่ง ถวายเงิน และ พัฒน์ศักดิ์ กระต่ายน้อย, 2552 : 6)

โลกนี้ไม่มีอะไรถูกใจเราไปเสียทุกอย่าง เพราะตั้งแต่เกิดมาทุกคนล้วนต้องเจอความขัดแย้งไม่ทางใดก็ทางหนึ่งเสมอ ไล่ตั้งแต่ในบ้านก็เจอความขัดแย้งภายในครอบครัว ไปโรงเรียนก็พบความขัดแย้งกับเพื่อนฝูง กระทั่งถึงวัยทำงานก็ยังไม่พ้นความขัดแย้งในองค์กรอีก ทำเอาหลายคนเซ็ดเซียดจนไม่กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้งเลยก็มี อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งน่ากลัวเสมอไป หากเรารู้จัก การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นตัวช่วยในการก้าวข้ามสถานการณ์ต่าง ๆ และรับมือกับความวุ่นวายได้อย่างสบายใจ วันนี้เราจึงมาทำความรู้การบริหารความขัดแย้งกันให้มากขึ้น ก่อนจะไปเผชิญหน้ากับมันให้รู้แล้วรูดกัน

ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า *confligere* ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน (อาภรณ์ จันทรสว่าง, 2545)

ความขัดแย้งตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 137) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 133) หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ผืนไว้และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 681) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 11)ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และ เป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำ หรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งเป็นปฏิกริยาในทางลบส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้รวบรวมประเด็นความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

นักสังคมวิทยาและนักมานุษยวิทยาเห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อมในทางสังคม (Social environments)” ส่วนนักเศรษฐศาสตร์เห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงระหว่างผู้แสดงในรายการบางรายการที่หายากและมีคุณค่า (ทางวัตถุ) ส่วนนักรัฐศาสตร์เห็นว่า “...เป็น สัมพันธภาพระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่เป็นพฤติกรรมทางสังคม มองที่การแบ่งอำนาจทางสังคม เกี่ยวกับอำนาจ กระบวนการตัดสินใจระหว่างสถาบันต่างๆ การเมืองระหว่างเอกชน กลุ่ม และชาติ และสัมพันธภาพเช่นนั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคล (ระหว่างผู้ตัดสินใจด้วยกัน) สังคม (รัฐบาลระดับต่างๆ) ระบบ” (อรุณ รักธรรม, 2526 : 4 อ้างจาก Albert F. Eldridge, 1979 : 4-5)

สมยศ นาวิการ (2540 : 772) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 141) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (conflict) คือสภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

โบวีและคณะกล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) คือ สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน (disagreement) ซึ่งเป็นผลมาจาก ความแตกต่างกันระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2542 : 475 อ้างจาก Bovee and others, 1993 : 521)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 ให้คำอธิบาย “ขัดแย้ง” ว่า “ขัด” หมายถึงไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ ส่วน “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ด้านไว้ ทานไว้รวม

ความแล้ว ความขัดแย้งหมายถึง “สภาพความไม่ลงรอยกัน คือไม่ยอมทำตามและยังมีความต้านทานไว้”

พจนานุกรมภาษาอังกฤษฉบับ Webster’s English Dictionary กล่าวว่าความขัดแย้ง (Conflict) มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินว่า Conflictus ซึ่งแปลว่าการต่อสู้ การสงคราม การเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความไม่เห็นด้วย ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

Herbert A. Simon และ James G. March ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า “ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการตัดสินใจทำให้คนหรือกลุ่มคนลำบากใจต่อการเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใด” (Simon and March, 1958 : 12)

Lawrence F. Shaffer และ Edward J. Shoben ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า “ความขัดแย้งเป็นการเร่งเร้าของความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน อันเกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้” (Shaffer and Shoben, 1965 : 99)

Kae K. Chung และ Leon C. Megginson ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า “ความขัดแย้ง คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้ซึ่งความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ” (Chung and Megginson, 1981 : 252)

Roy W, Pneuman และ Margaret E. Bruehl ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า “ความขัดแย้ง เป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อมี 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน” (Pneuman and Bruehe, 1982 : 93)

David L. Brown ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า “ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในที่นี้ หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง” (Brown, 1983 : 4-5)

แอนดรู เจ ดูบิน (Andrew J, Dubin, 1984 อ้างถึง www.thai-deuts.ch.eu) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นการขัดขวางของบุคคลอื่น หรือการใช้กำลังขัดขวางของบุคคลอื่นหรือการใช้กำลังที่ก่อให้เกิดความตึงเครียดขึ้นมา ซึ่งภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนสองกลุ่มหรือมากกว่า

(อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน องค์กร ประเทศ)ต่างก็รับรู้ถึงเป้าหมาย คุณค่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถจะร่วมได้

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987 : 273) กล่าวถึง โดยมีแนวคิด ว่าบุคคลแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีรูปแบบ การแก้ปัญหาเป็นของตนเองและเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ดังนั้นคน จึงสามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความ ขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ (1) การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว (2) การรักษา สัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

Jame A.F. Stoner และ Charies Wankkel ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า “ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่าเขาต้องแบ่งสรร ปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้” (Stoner and Wankel, 1987 : 379)

กรีนเบิร์กและบาร์อน(Greenberg & Baron, 1997 : 380) ได้นิยามความขัดแย้ง ว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม รับรู้ว่าคุณค่าหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่าง ใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการ หรือผลประโยชน์ของตน

โรบินสัน (Robbins, 1998 : 434) นิยามความขัดแย้งหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าคุณค่าตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคล เหล่านั้นต้องการ

กอร์ดอน (Gordon, 2002 : 298) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ เรื่องของความไม่ลงรอย กัน ความตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียม กันทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

พรวุฒิและรุบิน (Pruitt & Rubinอ้างใน Lewicki, Saunders & Barry, 2006 : 18) นิยามความขัดแย้งว่าความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจาก ประโยชน์ หรือความเชื่อว่าความปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อม กัน

จากข้อมูลทีกล่าวนำข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ความไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรง ระหว่างบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ทั้งของตนเองและสังคม

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ หากเกิดขึ้นมาแล้วย่อมเป็นปัญหาทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล และสังคมซึ่งเป็นข้อสังเกตว่า สังคมทุกสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ สาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง มีสาเหตุมากมายหลายประการ บางคนอาจบอกว่าการสื่อสารที่บกพร่อง บางคนกล่าวถึงโครงสร้างองค์การ สำหรับผู้เขียน ขอสรุปว่ามาจากพฤติกรรมของมนุษย์เรามีอยู่ 3 ประการ คือ ผลประโยชน์ ลักษณะของผู้เกี่ยวข้องของความขัดแย้ง และการข่มขู่ ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เกิดจากการแข่งขันที่บุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่หวังไว้ แล้วทำให้เกิดกระบวนการทางจิตใจและการคิดภายในใจ ส่วนที่เป็นการรับรู้ การคิด อารมณ์ สุดท้ายทำให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออก ของบุคคลหรือกลุ่ม ที่ถูกขัดขวางมิให้ได้รับผลประโยชน์ จึงมองได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาในจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้น ทำให้ได้คำตอบว่าความต้องการที่เกิดขึ้นมาในตัวคนเรา แต่ละคนก็ต่างมีความต้องการไม่เหมือนกัน และแม้แต่คนๆเดียวก็ยังมีความต้องการแตกต่างกันได้ในเวลาที่ต่างกัน หากเมื่อคนเรามีความต้องการเกิดขึ้น ย่อมมีเป้าหมายที่ต้องได้มาเพื่อตอบสนองตามความต้องการของตนเอง และเมื่อถูกขัดขวางมิให้ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ จึงหมายความว่า ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นมา ณ จุดนั่นเอง

ความต้องการของมนุษย์ ตามแนวคิดทฤษฎี ของ แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ผู้จัดการจะจูงใจพนักงานโดยอาศัยสมมติฐานที่มีต่อบุคคล ผู้จัดการที่มีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นพวกทฤษฎี X มีแนวโน้มที่จูงใจพนักงาน โดยวิธีบังคับ ควบคุม ข่มขู่พนักงาน ผู้จัดการที่มีสมมติฐานว่ามนุษย์พวกทฤษฎี Y จะไม่ใช้ทฤษฎีวิธีการดังกล่าว แต่จะใช้วิธีสร้างความไว้วางใจ (Trust) และยอมให้พนักงานใช้วิธีควบคุมตนเอง (self control)

ความต้องการทางสังคม (Need for socialization) มีแนวโน้มที่จะให้บุคคลเปิดตัวเองสู่โลกภายนอก และมีความเป็นมิตร ขณะที่บางคนผู้ซึ่งไม่ต้องการทางสังคม มักจะมีแนวโน้มใน

การเก็บตนเองมากกว่า ซึ่งจะได้รับการอธิบายในรายละเอียด ในทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ของแมคคลีแลนด์ เป็นต้น

2. ความต้องการได้ผลประโยชน์จากฝ่ายหนึ่งด้วยวิธีการข่มขู่หมิ่น (Contentious Influence Strategies) เป็นวิธีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงเพิ่มขึ้น เนื่องจากวิธีนี้เมื่ออีกฝ่ายมีการตอบโต้ด้วยวิธีเดียวกัน อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ขึ้นรุนแรงขึ้นดังจะเห็นจากข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ จากคดีอาชญากรรมที่มีการฆ่าและทำร้ายกันในทุกๆ วัน

3. บุคลิกภาพของบุคคลทำให้เกิดความขัดแย้ง บุคลิกภาพของคนเราบางอย่างเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เหมือนกัน เช่น คนบางคนมีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างแข็งไม่ยืดหยุ่น ไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมาจะไม่ยอมรับเอง แต่ชอบโทษว่าสิ่งอื่นเป็นต้นเหตุ คนพวกนี้จะเป็นผู้สร้างปัญหาความขัดแย้งกับคนอื่นเป็นอย่างมาก เพราะไม่รู้ตัวเอง ไม่ยอมยืดหยุ่นการรับรู้ ไม่ยอมมองประเด็นในแง่ของผู้อื่น เอาแต่ใจตัวเองเป็นที่ตั้ง โดยมากคนพวกนี้จะมีสติปัญญาดี จึงมักจะใช้คำพูดและท่าทางที่เป็นการดูถูกคนอื่นในขณะที่อยู่ในสถานการณ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดเป็นอารมณ์ต่อต้านในหมู่ผู้ฟัง กลายเป็นเชื้อไฟลุกลามขยายความขัดแย้งให้ยุ่งยากมากขึ้นไปในที่สุด

นิวแมน และบรูล (Neuman and Bruehl, 1982) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ

1. ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ประกอบไปด้วย

1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมที่แตกต่าง การศึกษาที่แตกต่าง ค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่าง

1.2 แบบฉบับ (Style) ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถจำแนกได้คือ แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style) เช่นวิธีคิด ความรู้สึก ประสาทสัมผัส แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับทางการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (leadership Style)

1.3 การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกของแต่ละคนที่แตกต่างกันจะนำมาสู่ความขัดแย้งได้

2. การสื่อสารระหว่างกัน (Communication) ที่ไม่ดีซึ่งสามารถพิจารณาจากกระบวนการซึ่ง ประกอบไปด้วยสามส่วนคือ

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ได้แก่ผู้ส่งข่าวส่งข่าวไม่สมบูรณ์ หรือส่งข่าวน้อยไป ไม่มี ความชัดเจน ใน ความหมายไม่ถูกต้อง การแปลงความคิดเป็นข่าวสารไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม โดยมีการบิดเบือน มากเกินพอดี หรือมี สิ่งรบกวน

2.3 ปัญหาจากผู้รับกล่าวคือ ผู้รับมีความสามารถในการตีความไม่ดีพอ ความเข้าใจ ไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าว

3. สภาพของตัวองค์การที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งคือ

3.1 การมีทรัพยากรจำกัดจะทำให้มีการแข่งขันและแก่งแย่งกันก็จะทำให้เกิด ความขัดแย้งได้

3.2 ความไม่โปร่งใสความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ หรือโครงสร้างก็จะทำให้เกิด ความขัดแย้ง ได้

3.3 กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.4 การแข่งขันในเรื่องต่างๆก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3.5 บุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับข้อยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือมาตรฐานที่ กำหนดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ซึ่งสอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่ไปขัดขวางความพยายาม ของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย ได้รับความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์ตาม ที่ ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง (Stephen P. Robbin, 1991) สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมี 6 ประการ

1. ความไม่พอเพียงของทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเอง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้ง ละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของ ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

2. ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันความขัดแย้งก็就会有ความแปรผันและรุนแรงมากขึ้น

3. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” คือ

Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่บิดเบือนซ่อนเร้น

Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารได้ อย่างถูกต้อง

Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร

Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้น

4. ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร

5. คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความพึงใจ ที่แตกต่างกัน

6 . บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละท่านได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป ในสถานการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ ภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ดังนั้น แนวคิด หลักคิดและบทบาทของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้อย่างเป็นนัย

การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่แย่เสมอไป วันนี้เรามาลองดูกันว่าจะสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเยียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น จากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ๆ

Filley (1975) ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) โดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ
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)

จอห์น สัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987 : 273) มีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา
2. ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ขอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาคัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนิ่งถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3. ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้

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

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

การแก้ปัญหา ความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไ เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ประชุมกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างหลากหลาย และ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม เพราะการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2. มีการเลือกหัวหน้ากลุ่มที่มีความเหมาะสม คือ สามารถไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม มีความเป็นผู้นำ

3. การประนีประนอม มีการโอนอ่อนผ่อนตาม ไม่สร้างความขัดแย้งให้ขยายกว้างไปมากกว่าเดิม

4. สมาชิกในกลุ่มต้องมีการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยให้เพื่อนทั้งสองคนที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกันได้คุยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ และหาข้อยุติที่เหมาะสม

5. ให้กำลังใจและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเมื่อเกิดปัญหขึ้น ควรช่วยกันแสดงความคิดเห็นเพื่อขจัดปัญหา ไม่ยัดเยียดปัญหาให้ใครคนใดคนหนึ่งเป็นคนคอยแก้ไข เมื่อเกิดความขัดแย้งก็ต้องร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และที่สำคัญต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่มด้วย

สรุป

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรง ระหว่างบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ทั้งของตนเองและสังคม โดยความขัดแย้งมีผลดีและผลเสียอยู่ในตัวของความขัดแย้งซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความท้อถอย ในการทำงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงอยู่อย่างระแวง มุ่งทำลายกันมีอคติในการทำงาน ขอบจำกัด ก้าวร้าวมองโลกในแง่ร้ายไม่คิดสร้างสรรค์งาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ลดน้อยลงและการแก้ปัญหา ความขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- พิรธร บุญยรัตพันธุ์, บุญส่ง ถวายน้อย และ พัฒนศักดิ์ กระต่ายน้อย. (2552). *การจัดการความขัดแย้งกับการทำงานในชุมชน*. พิษณุโลก: ทิพย์เสนาการพิมพ์.
- ชัยพร วิชาวุธ. (2525). *มูลสารจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซิลเวอร์แมน. โรเบิร์ต อี. (2529). *จิตวิทยาทั่วไป*. แปลและเรียบเรียงโดย คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาครุศาสตร์ มหวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐนันท์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณรงค์ เสียงประชา. (2541). *มนุษย์กับสังคม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- ทัศนีย์ สงวนสัตย์. (2540). *หลักธรรม*. กรุงเทพฯ: สสวท.
- เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพาณิชย์ จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์ (1977).
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- โสภา ชนิลมันน์. (2536). *บุคลิกภาพและการพัฒนา : แนวโน้มสู่พฤติกรรมปกติและการมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนของเด็กและเยาวชน*. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2546). *มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณ รักธรรม. (2553). *การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อวยชัย ขบา. (2542). *การติดต่อสื่อสารในองค์กร*. ใน *เอกสารชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรุณ รักธรรม. (2542). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อาภรณ์ จันทร์สว่าง. (2545). *การพัฒนาบุคคลกลุ่มและชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาษา ขจิตเมตต์. (2545). *วิธีชนะมิตรและจูงใจคน โดยเดล คาร์เนกี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ขจิตเมตต์.
- อุทัย หิริญโต. (2543). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียร์สโตร.
- อำนวย แสงสว่าง. (2546). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: บริษัทอักษราพัฒนา.