

การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Creativity on Conflict Management)



สมุทรา ชำนาญ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทำให้เป็นการยากที่มนุษย์จะหลีกเลี่ยงได้ แม้ว่าคนโดยส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บทบาทของผู้บริหารในการบริหารองค์การคือการจัดการความขัดแย้งให้หมดไป แต่โดยข้อเท็จจริงกลับปรากฏว่าเราไม่สามารถจะกำจัดความขัดแย้งหมดไปได้ในขณะเดียวกันจากผลการศึกษาของนักการศึกษาที่ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การพบว่า ความขัดแย้งไม่ได้ส่งผลลบหรือเป็นผลร้ายต่อองค์การเพียงด้านเดียว แต่ยังสามารถส่งผลดีต่อองค์การได้อีกด้วย แนวคิดในปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องเป็นนักบริหารความขัดแย้งเพื่อปรับเปลี่ยนให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” โดยแยกเป็น 2 คำคือคำว่า “ขัด” หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน 2546, หน้า 176) ส่วนคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยกัน ต้านไว้ ทานไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 917) ดังนั้นคำว่า ขัดแย้ง จึงประกอบด้วยอาการขัด และแย้ง คือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

ในศาสตร์ด้านการบริหารได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

เฮลไรเกิล และ สโลคัม (Hellriegel & Slowcum, 2008, p.579) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง ลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์การ กำหนดวัตถุประสงค์หรือวิธีการดำเนินการ ที่แตกต่างกันหรือตรงกันข้ามกันและมีการรับรู้ว่าคุณค่า กลุ่ม หรือ องค์การอื่นเป็นสิ่งที่รบกวนและขัดขวางต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน สอดคล้องกับเคริทเนอร์ (Kreitner, 2008, p.490) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าทุกอย่างมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกัน หรือลักษณะการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน โดยมีสมมติฐานมาจากความไม่เท่าเทียมกันเกี่ยวกับอำนาจ ทรัพยากร ตำแหน่งทางสังคม หรือ การแตกต่างกันในด้านโครงสร้างของค่านิยมและรอบบิณฑ์ (Robbins, 2005, p.455) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกซึ่งเกิดจากการรับรู้ว่าคุณค่าหรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างซึ่งไม่สามารถเข้ากันได้ โดยเป็นผลมาจาก การรบกวนหรือบางอย่างที่อยู่ตรงกันข้ามกัน

*



จากนิยามดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะหนึ่งของปฏิสัมพันธ์(Interaction) ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Man VS. Man) บุคคลกับธรรมชาติ(Man VS. Nature) ตลอดจนภายในตัวบุคคลเอง(Man VS. Self) ซึ่งสามารถชี้ชัดได้จากการแสดงพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มีความคิดเห็น ค่านิยมหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันและมีการแสดงออกในลักษณะของความพยายามที่จะป้องกัน ชัดขวาง รบกวนหรือด้วยวิธีการใด ๆ เพื่อไม่ให้ฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุความต้องการได้

สาเหตุของความขัดแย้ง เมื่อวิเคราะห์จากนิยามของความขัดแย้งดังกล่าวมา เราสามารถวิเคราะห์ให้เห็นประเด็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้มาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task Interdependence) ปัจจัยนี้เป็นเพราะว่าในการทำงานที่องค์การแต่ละแห่งไม่สามารถทำงานอย่างเป็นอิสระได้ เพื่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการพึ่งพาคือซึ่งกันและกันของกลุ่มงานหรือฝ่ายต่าง ๆ เช่น การพึ่งพาด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านทรัพยากร ด้านบุคลากรหรือการประสานงานกันในการทำงาน เป็นต้น

2. การมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased Specialization) ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งภารกิจและจำนวนบุคลากรมักยึดหลักการมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นหลัก จึงเกิดปัญหาของความขัดแย้งตามมา ซึ่งยังมีการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายสร้างกรอบ แนวปฏิบัติของตนเอง เช่น มีการกำหนดโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่เฉพาะในงานของตนเองโดยไม่คำนึงถึงบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “เสือสองตัวอยู่ถ้ำเดียวกันไม่ได้” นั่นเอง

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously Defined Responsibilities) เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่ต่อองค์การส่วนใหญ่ก็จะมีไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างขอบข่ายของงานซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบสำหรับบุคลากรที่ขาดความชัดเจน ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งจะทำให้เกิดการแย่งงานกันทำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคจากการสื่อสาร (Communication Obstruction) การสื่อสารที่ใช้ในองค์การต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งที่เป็นถ้อยคำ (Verbal Communication)และการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal Communication) ทั้งนี้เป้าหมายหลักของการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อสาร(Sender)และผู้รับสาร(Receiver) หรือเรียกว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Communication Effectiveness) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น อุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น ในโรงเรียนประกอบไปด้วยคณะครูที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์



ที่แตกต่างกัน นักการภารโรงและพนักงานขับรถ เป็นต้น บุคลากรเหล่านี้จะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมาย เฉพาะตัวตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ บทบาทและหน้าที่ของตน ซึ่งแตกต่างกัน สภาพเช่นนี้ จะมีส่วนทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิด ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น กระทั่ง กลายเป็นเงื่อนไขนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด หรือบางครั้งเราไม่สามารถตีความหมายของพฤติกรรม ที่บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนแสดงออกได้ตรงกับความหมายที่แท้จริงของบุคคลคนนั้น ย่อมนำมา ซึ่งความขัดแย้ง เป็นต้น

5. การแข่งขันเพื่อทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for Limited Resources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอกับความต้องการ ทั้งในประเด็นเกี่ยวกับ งบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์เช่น กลุ่มงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเสนอโครงการของงบประมาณ อย่างเต็มที่และมักพบว่า ค่าของงบประมาณจะสูงกว่างบประมาณที่โรงเรียนได้รับการจัดสรร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในองค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในสังคม ที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันมาก สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่าง สถาบันการศึกษา กับสภาพแวดล้อมทางสังคม (Ecological) ความขัดแย้งในลักษณะนี้เป็นประเด็น ที่ผู้บริหารการศึกษาควรตระหนักและหาแนวทางในการบริหารโดยเน้นการจัดการความขัดแย้ง เป็นหลักให้มากขึ้น

รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง (Conflict Reaction Styles)

เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อ ตอบสนองความขัดแย้งดังที่จอห์นสัน (Johnson, 1991, pp. 229-232) ได้จำแนกรูปแบบของ พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาโดยใช้สัตว์ชนิดต่าง ๆ เป็นตัวแทนพร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกใช้ ในเงื่อนไขที่เหมาะสมซึ่งลูสเซียร์ (Lussier, 1996) และดูบริน (DuBrin, 2013, pp.396-399) นำเสนอไว้ สอดคล้องกัน ดังนี้

1. พฤติกรรมหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมที่มีผลมาจากความเชื่อที่ว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่ดี ควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดสิ้นไปและความขัดแย้งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคล ต้องได้รับผลกระทบทางด้านจิตใจ เช่น ความเจ็บช้ำ ความรู้สึกเครียด คับข้องใจ คนทั้งหลายจึงพยายาม ที่จะไม่พบกับความขัดแย้งบุคคลเป็นจำนวนมากจึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยง ปฏิเสธไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่า อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น นอกจากนั้นบางคนยังเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดการโต้แย้ง หรือการถกเถียงกันซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบเด็ก ๆ น่ารำคาญ และเป็นสาเหตุของปัญหาใหม่ ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด บุคคลเหล่านี้เชื่อว่าผู้ใหญ่คือบุคคลที่วางตัวเป็นกลาง หรือเป็นบุคคลประเภท “ลอยตัว เหนือปัญหา” ตามสำนวนไทยที่กล่าวว่า “นั่งบนภูดูเสือกัดกัน” บุคคลเหล่านี้จึงเลือกพฤติกรรม แบบหลีกเลี่ยง ปล่อยให้คนอื่นทะเลาะกันจนล้าไปเอง แล้วตนเองค่อยสวมรอยเข้าไปตรงกลางหรือ เลือกเข้าข้างฝ่ายชนะในท้ายสุดจึงจะเรียกว่าเป็นผู้บริหารที่บริหารโอกาส (Opportunity Management) ได้เหมาะสม พฤติกรรมลักษณะนี้เปรียบเทียบกับสัตว์คล่องกับ “เต่า (Turtle)” เนื่องจากธรรมชาติ

ของเต่าเป็นสัตว์ที่ช้าลาดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งจึงมักใช้วิธีหดหัวเข้ากระดอง บุคคลที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเต่าหรือหลีกเลี่ยงปัญหาเรียกว่าพฤติกรรมแบบ You bend, I bend เช่น ในขณะที่กำลังอ่านหนังสือพิมพ์อยู่ มีคนอื่นมาขออ่านด้วย เกิดความไม่พึงพอใจแต่ไม่กล้าแสดงออก วิธีการแบบเต่าคือการวางหนังสือพิมพ์ลงแล้วเดินจากไป ผลดีของการหลีกเลี่ยงปัญหา คือ เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนข้อเสียในการใช้วิธีการคือ ตนเองก็ยังไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยังไม่ได้รับการแก้ไขจนทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งเลวลงกว่าเดิมได้

วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเต่าสามารถเลือกใช้ในเงื่อนไขที่เหมาะสมเมื่อ

- 1) ความขัดแย้งเป็นประเด็นที่ไม่สำคัญมากนัก
- 2) การเผชิญหน้าจะทำลายความสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องวิกฤตของการทำงาน
- 3) มีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งทำให้ต้องหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง
- 4) เป็นความขัดแย้งที่อาจใช้เงื่อนไขเวลาแก้ไขได้
- 5) เมื่อพิจารณาเห็นว่าบุคคลอื่นสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดีกว่าตนเอง
- 6) เป็นประเด็นที่บุคคลอื่นไม่พึงพอใจข้อเสนอของเรา

2. พฤติกรรมการยินยอม (Accommodating) เป็นพฤติกรรมเข้าลักษณะสำนวนไทยที่กล่าวว่า “แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร” คือการยอมยกชัยชนะให้บุคคลอื่น ตนเองยอมที่จะเป็นผู้แพ้ บุคคลที่เลือกพฤติกรรมรูปแบบนี้มักจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ (Care) ต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น เก่งกว่าหากใช้พฤติกรรมที่ตนเองได้ประโยชน์แล้วจะทำให้สัมพันธ์ภาพที่มีอยู่จะเลวร้ายลงไป เป็นพฤติกรรมที่เทียบได้กับ “ตุ๊กตาทมิ (Teddy Bear)” ซึ่งตุ๊กตาทมิเป็นสื่อที่แสดงออกถึงความอบอุ่น นุ่มนวล น่ารัก ยอมทุกอย่างไม่ว่าจะถูกกดขี่เพราะความน่าเอ็นดูหรือทะนุถนอมไว้ในตู้โชว์ หรือแม้กระทั่งการเหวี่ยง โยนเมื่อมีความไม่พอใจ ตุ๊กตาทมิก็ยอมได้ทุกสถานการณ์ ลักษณะเช่นนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้วิธีการแบบยอมเพื่อพยายามรักษาสัมพันธ์ภาพที่มีต่อกันไว้ให้มากที่สุด เช่น เมื่อกำลังอ่านหนังสือพิมพ์อยู่มีคนอื่นมาขออ่านด้วย ตุ๊กตาทมิจะยอมให้คนอื่นอ่านก่อนด้วยความยินดี เป็นกิจวัตรที่น่ายกย่องได้แม้กระทั่งตนเองอาจไม่ได้อ่านอีกก็ได้ วิธีการของตุ๊กตาทมิจึงชนะใจคนอื่นเสมอ วิธีการนี้จึงมีลักษณะที่พยายามลดปริมาณความขัดแย้งลงเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในทีม เป็นพฤติกรรมแบบ I lose, You win วิธีการแบบนี้มีข้อดีคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งก็ยังคงสามารถรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ข้อเสียคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้จะลดลงได้แต่อาจจะยังไม่ถึงระดับที่เกิดผลในทางสร้างสรรค์ และในขณะเดียวกันการแสดงพฤติกรรมแบบตุ๊กตาทมิก็ยังไม่สามารถรักษาลิทธิอันพึงมีพึงได้ของตนด้วย

วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบลูกหมีควรใช้ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

- 1) ต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันให้มากที่สุด
- 2) การตกลงเรื่องข้อเปลี่ยนแปลงไม่สำคัญมากนักสำหรับฝ่ายตนแต่สำคัญกับอีกฝ่ายหนึ่ง
- 3) เวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด
- 4) ความขัดแย้งนั้นเป็นประเด็นที่ไม่มีความสำคัญมากนัก
- 5) เมื่อเห็นว่าตนเองเป็นฝ่ายผิด
- 6) เมื่อต้องการให้สมาชิกภายในองค์กรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น

กล่าวได้ว่าทั้งการบริหารความขัดแย้งแบบเต่าและแบบตุ๊กตาทมิลักษณะที่ใกล้เคียงกันคือเป็นวิธีชอนความขัดแย้ง เห็นได้จากความพยายามปฏิเสธว่าไม่มีปัญหา พยายามผ่อนปรน เปลี่ยนเรื่อง

อภิปรายเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา หรือพยายามเก็บความรู้สึกทำเป็นไม่ให้ความสนใจความรู้สึกของคนที่มาต่อปัญหา ผลที่ตามมาของทั้งสองแบบนี้ยิ่งคล้ายกันคือจะทำให้เกิดความขัดแย้งแบบปกปิด และเมื่อเปิดเผยออกมา จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงระหว่างกันได้ในที่สุด

3. พฤติกรรมการแข่งขัน (Competing) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นชัยชนะ บุคคลซึ่งเลือกรูปแบบนี้ มักจะมีความเชื่อว่าการทำงานเหมือนกับการเล่นเกม ทุกคนจะต้องมุ่งสู้ชัยชนะด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อจะทำให้ตนเองจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าคนอื่น ผู้ชนะคือบุคคลที่เข้มแข็ง บุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือบุคคลผู้มีความสามารถ เท่านั้นในขณะที่ผู้แพ้คือบุคคลที่อ่อนแอ ล้มเหลว และไร้ความสามารถ ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงต้องมีทั้งผู้ชนะและผู้แพ้ไม่มีโอกาสที่ทั้งคู่จะเสมอกันได้ ทั้งนี้ในสถานการณ์ความขัดแย้งเขาจะต้องเป็นผู้ชนะเท่านั้น เป็นบรรยากาศของการทำงานแบบชนะ-แพ้ (win-lose) พฤติกรรมลักษณะนี้เทียบได้กับ “ฉลาม (Sharks)” เนื่องจากฉลามเป็นสัตว์ที่มีความแข็งแรง ดุร้าย คล่องแคล่วและดุร้ายเป็นนักล่า การบริหารความขัดแย้งแบบฉลามจึงมีลักษณะ เป็นการพยายามใช้อำนาจเหนือคนอื่นให้ยอมรับในตำแหน่ง บทบาทของตน วิธีการของฉลามจึงแตกต่างจากตูกตาหมีโดยสิ้นเชิง เพราะฉลามพร้อมที่จะใช้กำลังทันทีเมื่อมีความจำเป็น ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่น ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะเห็นว่าความเห็นหรือข้อเสนอของตนสำคัญที่สุด ผลประโยชน์ใดที่เป็นของตนเองจะช่วงชิงและรักษาไว้ให้ได้และไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เป็นพฤติกรรมที่เรียกว่า I win, You lose ตัวอย่างการบริหารความขัดแย้งแบบฉลามเช่น ในระหว่างกำลังอ่านหนังสือพิมพ์มีบุคคลอื่นมาขออ่านด้วยแต่พฤติกรรมแบบฉลามจะไม่ยินยอมและให้บุคคลนั้นรอก่อนจนกว่าตนเองจะอ่านเรียบร้อยแล้ว ผลดีของการบริหารความขัดแย้งแบบฉลามคือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจในองค์การที่ยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำเป็นฝ่ายถูกและการบังคับได้ผลมากกว่าวิธีอื่น แต่ข้อเสีย คือ หากใช้วิธีแบบนี้มากเกินไปทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ใช้มากยิ่งขึ้น

สถานการณ์หรือเงื่อนไขที่เหมาะสมในการบริหารความขัดแย้งแบบฉลามได้แก่

- 1) ความขัดแย้งเป็นประเด็นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เกี่ยวกับเจตคติและค่านิยมของบุคคลซึ่งเปลี่ยนแปลงยาก
- 2) ไม่มีความจำเป็นต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดไว้
- 3) มีข้อจำกัดเรื่องเวลา จำเป็นต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเร่งด่วน
- 4) ผู้ใช้มีอำนาจเพียงพอในการบริหารความขัดแย้ง
- 5) มีจุดเน้นที่เป้าหมายของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน

อย่างไรก็ตามพฤติกรรมแบบฉลามแม้ว่าจะจะเป็นบรรยากาศการทำงานที่มีส่วนสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคลก็ตามแต่ในบางสถานการณ์อาจก่อให้เกิดการแตกแยกเพราะเมื่อมีผู้ชนะ (the winner) ย่อมมีผู้แพ้ (the loser) ซึ่งถ้าไม่ยอมกันจะเกิดการแก้แค้นหรือขัดขวางกันต่อไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด

4. พฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เห็นว่าการแข่งขันมักก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ ๆ ขึ้น ไม่สามารถจัดการความขัดแย้งอย่างแท้จริงได้ เพราะวิธีการดังกล่าวมีผู้ได้และผู้เสียประโยชน์ ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นการประนีประนอมจะเป็นทางออกที่เป็นทางสายกลางซึ่งคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะมีทั้งได้และเสียในบางส่วนแม้จะไม่ได้

ครบตามที่ตนปรารถนา แต่ก็ทำให้ตนเองมีความพึงพอใจในส่วนที่ได้รับ ในขณะที่เดียวกันคู่ขัดแย้งก็ได้รับผลประโยชน์และมีความพึงพอใจในส่วนที่ตนเองได้รับเช่นเดียวกัน การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมแบบ “พบกันครึ่งทาง” พฤติกรรมดังกล่าวเทียบได้กับ “สุนัขจิ้งจอก(Fox)” เนื่องจากสุนัขจิ้งจอกเป็นสัตว์ที่มีความเฉลียวฉลาด เจ้าเล่ห์ ว่องไว กล้าเผชิญกับปัญหา เป็นนักประสานประโยชน์ วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอกจึงมีลักษณะของการเผชิญหน้า ไม่หลบหนีปัญหาและเป็นรูปแบบที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์โดยแต่ละฝ่ายต่างได้บางส่วนและเสียไปบางส่วน ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เต็มที่และต่างฝ่ายต่างพยายามประสานผลประโยชน์กันจึงเรียกพฤติกรรมแบบนี้ว่า You bend, I bend ข้อดีของการใช้วิธีการแบบสุนัขจิ้งจอกคือ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้เร็ว ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ข้อเสีย คือ นำไปสู่การตัดสินใจที่ทำให้ผลได้ลดลงตนเองไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่เท่าที่ควร และการใช้วิธีนี้บ่อยจะทำให้เกิดการเล่นเกมเจรจาต่อรอง เช่น เรียกร้องให้มากไว้ก่อนเพื่อการต่อรองและในหลายกรณีหากเกิดความผิดพลาดจะเกิดปรากฏการณ์แพ้ทั้งคู่ได้ เป็นต้น

สถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอกได้แก่

- 1) ประเด็นปัญหาซับซ้อนและวิกฤตและไม่มีวิธีอื่นที่ทำได้ง่าย
- 2) ทุกฝ่ายมีผลประโยชน์อย่างมาก ซึ่งผลประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับการใช้วิธีการแก้ไขที่ต่างกัน
- 3) มีเวลาในการจัดการความขัดแย้งที่จำกัด
- 4) ไม่ต้องการให้เกิดความรู้สึกว่ามีผู้แพ้และผู้ชนะ
- 5) สิ่งที่ต้องการมีจำกัดและไม่เพียงพอกับความต้องการของทุกฝ่าย

5. พฤติกรรมการร่วมมือ (Collaborating) เป็นพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับการประนีประนอม แต่ผลที่เกิดขึ้นจะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือการประนีประนอมเป็นเพียงวิธีการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น ในขณะที่การร่วมมือเป็นวิธีการของคู่ขัดแย้งที่ร่วมกันหาทางออกอย่างยั่งยืนหรือเป็นแบบ “ทวิภาคี” เมื่อเกิดความขัดแย้งคู่ขัดแย้งที่เลือกรูปแบบการร่วมมือเป็นบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้ทั้งความต้องการส่วนตนและความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะเรียนรู้ว่า ถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกันโอกาสที่จะบรรลุตามความต้องการส่วนตนเป็นสิ่งที่บรรลุผลเป้าหมายได้ยากแต่หากร่วมมือกันโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้นจึงควรร่วมมือกันโดยการทำงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้กระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รูปแบบนี้จึงมีลักษณะแบบ “นกฮูก(Owl)” ซึ่งเป็นสัตว์ที่มีลักษณะสงบ เยือกเย็น สุขุม รอบคอบ มีกลยุทธ์และมีตาโตมองเห็นได้แม้ในที่มืด ที่ซึ่งคนอื่นมองไม่เห็น สามารถมองได้รอบทิศทาง มีความรอบคอบในการล่าเหยื่อ เมื่อประสบปัญหานกฮูกจะกล้าเผชิญปัญหาคับด้วยอารมณ์ที่เยือกเย็น พยายามมองให้เห็นอย่างชัดเจนว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือความต้องการที่แท้จริง พฤติกรรมแบบนี้จึงเรียกว่า I win, You win เช่นเมื่อกำลังอ่านหนังสือพิมพ์อยู่มีคนอื่นมาขออ่านด้วย วิธีการที่นกฮูกจะใช้มีหลายวิธีที่ทำให้ทั้งคู่ได้อ่านหนังสือพิมพ์ไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ แบ่งหน้ากันอ่าน เปิดหนังสือพิมพ์บนโต๊ะแล้วอ่านด้วยกัน เปิดหนังสือพิมพ์ในแนวตั้งแล้วอ่านคนละด้าน เป็นต้น ข้อดีของวิธีการแบบนี้ คือ มีแนวโน้มที่จะเป็นวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับความขัดแย้งซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรมกล้าแสดงออก ทุกฝ่ายยอมรับและพึงพอใจในผลประโยชน์ของตน ส่วนข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากกว่าวิธีอื่น



สถานการณ์และเงื่อนไขที่เหมาะสม ได้แก่

- 1) ต้องการรักษาความสัมพันธ์เป็นประเด็นสำคัญ
- 2) มีเวลาที่เพียงพอ
- 3) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลระดับเดียวกัน
- 4) มีโอกาสได้อธิบายความต้องการและเหตุผลของแต่ละฝ่ายอย่างเพียงพอ
- 5) ทุกฝ่ายมีความจริงใจและเต็มใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารและการบริหารความขัดแย้ง (Administrator and Conflict Management)

ผู้บริหารที่มีศักยภาพ(Competency) เป็นผู้ที่สามารถหลอมรวมสมาชิกขององค์การให้อยู่ร่วมกันทำงานในองค์การได้อย่างมีความสุข สามารถกระตุ้นการระดมสมองและบริหารความขัดแย้งในการสร้างการทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมทุกคนจะต้องมีความรู้สึกว่าได้รับแรงจูงใจและโอกาสที่จะแสดงออกมาซึ่งความคิดริเริ่ม และสามารถถกเถียงกันในประเด็นต่าง ๆ ที่หยิบยกขึ้นมา เพื่อการหาข้อสรุปหรือข้อยุติ โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็น

ในการบริหารความขัดแย้งนั้น สิ่งแรกที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการคือ การสร้างค่านิยมร่วม (Core Values) ให้เกิดขึ้นทำให้เกิดความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันของสมาชิกทุกคนในองค์การ (Respect for Individuals) และพัฒนาให้เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมหรือบรรทัดฐาน (Norms) ที่ทุกคนใช้ในการทำงานร่วมกันในที่สุด

ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้งทั้งในการสร้างสถานการณ์ความขัดแย้งและการลดระดับความขัดแย้งในองค์การ ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันให้เหมาะสมที่สุดดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสร้างหรือกระตุ้นความขัดแย้ง เป็นที่ทราบกันดีว่า ความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมนั้นจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลเชิงบวกต่อองค์การ องค์การใดที่ไม่มี ความขัดแย้ง มีพฤติกรรมที่คล้อยตามกันไปเป็นส่วนใหญ่ กลายเป็นองค์การที่ขาดการพัฒนา มีความเฉื่อยชา ซึ่งเป็นผลเชิงลบต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางในการสร้างสถานการณ์ความขัดแย้งให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในองค์การ ดังที่สโตนเนอร์(Stoner, 1982) เสนอแนะไว้ดังนี้

1.1 การใช้บุคคลภายนอกองค์การ ที่มีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เข้ามา ร่วมในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น เปรียบเสมือนคำพังเพยที่ว่า “ปลาได้น้ำใหม่”

1.2 การเพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้นและกระจายให้ทั่วถึงบุคลากรในองค์การให้มากที่สุด เพื่อทำให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มาเป็นตัวการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะทำให้เกิดประเด็นการทำงานแบบใหม่ขึ้นมาในองค์การ

1.3 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เปลี่ยนทีมงานในองค์การ โดยการแต่งตั้งโยกย้าย พนักงานให้รับผิดชอบงานใหม่ที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติมาก่อน ทำให้เกิดความรู้สึกใหม่ มีหน้าที่ รับผิดชอบใหม่ เกิดการปรับตัวและปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ขึ้น

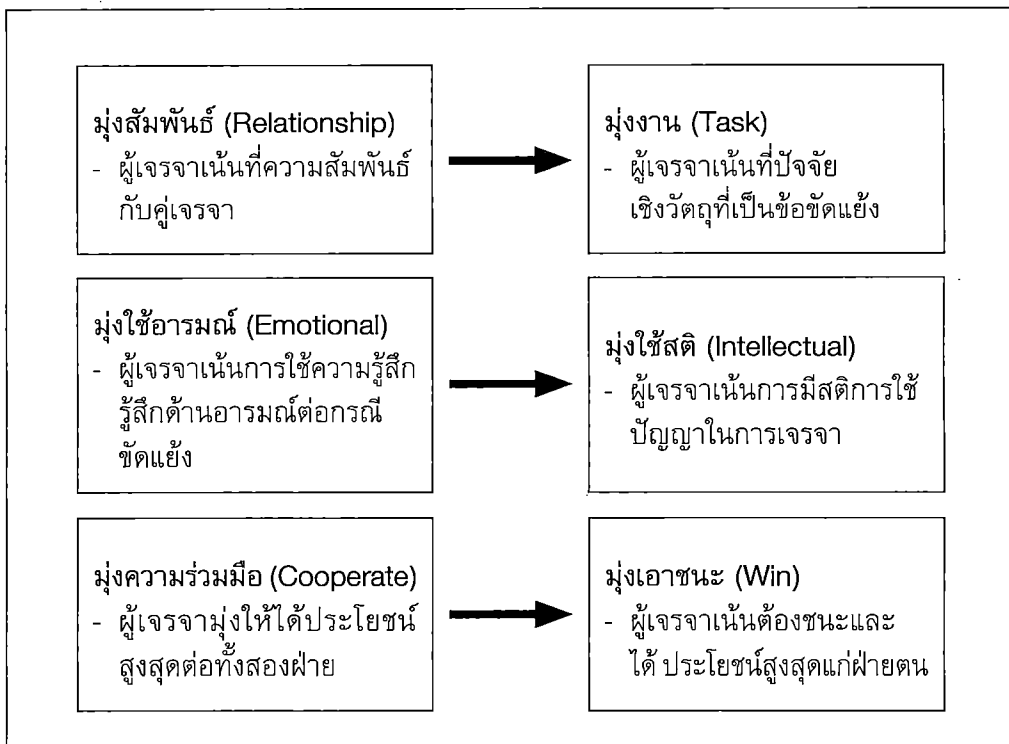
1.4 ส่งเสริมให้มีการแข่งขันในการปฏิบัติงาน โดยการประกาศกฎเกณฑ์ที่เน้นการแข่งขันมากขึ้น เช่น การเพิ่มโบนัส เพิ่มเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เป็นต้น เนื่องจากหากทำให้เกิด การแข่งขันมากขึ้นเพียงใด จะทำให้เกิดความ ขัดแย้งมากขึ้นตามไปด้วย

1.5 การเลือกผู้นำกลุ่มที่เหมาะสมกับงานและความต้องการของกลุ่ม หรือสอดคล้องกับบรรทัดฐานของกลุ่ม เนื่องจากผู้ร่วมงานมักเฉื่อยชาเพราะต้องร่วมงานกับผู้นำที่เผด็จการไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ตนเองไม่เห็นด้วย แต่ผู้ร่วมงานมักมีความสุขกับงานที่มีผู้นำกลุ่มที่ยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน

2. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(Negotiation Strategies) ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มหากใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่ดีจะนำไปสู่ข้อยุติที่เสริมความร่วมมือต่อกันสูงขึ้น เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะและได้ประโยชน์มากขึ้น นักวิชาการหลายกลุ่มจึงได้เสนอกกลยุทธ์สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้กลยุทธ์ของตนเองเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการย่ำข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่าคู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณาข้อเสนอจากฝ่ายตนเองซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอแล้วฝ่ายของตนก็จำเป็นต้องตั้งพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น

2.2 กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in Negotiation) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) ซึ่งพิงค์เลย์ (Pinkley, 1990) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ดังนี้



จากผลการศึกษาพบว่า คู่ขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative frame) เป็นหลักในการเจรจา จะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win frame) ในขณะเดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์ จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional frame)

2.3 กลยุทธ์การเห็นข้อยุติแบบชนะ - ชนะแทนแบบชนะ - แพ้ (Win - win versus win - lose orientation) สิ่งสำคัญที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย (Win - win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ การเจรจาต่อรองจึงต้องพยายามให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายเต็มใจค้นหาทางเลือกต่าง ๆ โดยการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ทางเลือกใหม่ที่เรียกว่าข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win situation) ดังตารางต่อไปนี้ (Greenberg and Baron, 1997p. 388)

วิธีการ	รายละเอียด
* ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น (Broadening the pie)	- การขยายทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น
* การชดเชยที่ไม่เจาะจง (Nonspecific compensation)	- โดยมีฝ่ายหนึ่งได้ไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น
* ใช้วิธีการเอาถ่วงปล่อยตกปลากะพง (Logrolling)	- โดยแต่ละฝ่ายยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยของฝ่ายตนออกไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับตอบสนองใน ประเด็นที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูงกว่า
* การหักค่าใช้จ่าย (Cost cutting)	- โดยฝ่ายหนึ่งได้รับไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการหักค่าใช้จ่ายหรือยกเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียไปเป็นการทดแทน
* การทอดสะพาน (Bridging)	- ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจและตอบสนองผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้เป็นส่วนใหญ่

2.4 กระบวนการเจรจาต่อรอง (The negotiation process) روبินส์(Robbins, 2001, p.398) เสนอว่ากระบวนการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการและวางแผน (Preparation and planning) ก่อนเริ่มลงมือเจรจา ควรศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ล่วงหน้าโดยให้ได้คำตอบเกี่ยวกับประเด็นคำถามเหล่านี้ให้ชัดเจน ได้แก่ ข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไรจึงต้องการเจรจาครั้งนี้ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง และการรับรู้ของแต่ละคนที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้เป็นอย่างไร ฝ่ายของเรามีเป้าหมายอะไร จากการเจรจาครั้งนี้ เช่น หากเราทำหน้าที่ฝ่ายจัดหาพัสดุของโรงเรียนเป้าหมายของเราคือต้องสามารถจัดซื้อพัสดุในราคาต่ำและได้ของที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน การเจรจาต่อรองจึงต้องใช้เป้าหมายนี้เป็นประเด็นหลัก ควรบันทึกเป้าหมายของเราเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน โดยระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเจรจา ตั้งแต่ระดับมากที่สุด (Most hopeful) จนถึงระดับต่ำสุดที่สามารถรับได้ (Minimally acceptable) และต้องยึดมั่นเกณฑ์ดังกล่าวไว้เสมอ

ในขณะเดียวกันเมื่อเราทราบว่าเราต้องการอะไรก็ควรทราบว่าเขาต้องการอะไรด้วยตามหลักการ รู้เขา รู้เรา โดยต้องทำการประเมินให้ได้ว่าเป้าหมายของฝ่ายตรงข้ามคืออะไร มีคำถามอะไรบ้างที่คาดว่าจะถูกซักถาม ฝ่ายตรงข้ามข้ามจะมีจุดยืนอย่างไรต่อการเจรจา มีผลประโยชน์ซ่อนเร้นอื่นใดบ้างที่มองไม่เห็นแต่ฝ่ายตรงข้ามถือว่าสำคัญมีอะไรบ้างที่ฝ่ายนั้นอาจจะกำหนดขึ้นเพื่อเจรจาต่อรอง เป็นต้น เมื่อสามารถคาดหมายจุดยืนของคู่กรณีได้ล่วงหน้าแล้ว ต่อจากนี้จึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ตามประเด็นเหล่านี้เพื่อจะได้เจรจาโต้ตอบได้ด้วยข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่สนับสนุนจุดยืนของเราให้มีน้ำหนักยิ่งขึ้น

หลังจากที่ทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ลำดับต่อไปจะต้องกำหนดยุทธวิธี (Tactics) ของการเจรจา เพราะจะช่วยทำให้ทราบล่วงหน้าว่าในแต่ละสถานการณ์จะต้องทำอย่างไรบ้าง ในการกำหนดยุทธวิธีควรพิจารณาว่าทั้งสองฝ่ายมี “ทางเลือกที่ดีที่สุดที่เป็นข้อตกลงของการเจรจาต่อรอง (Best Alternative To a Negotiated Agreement : BATNA)” หรือไม่ ทั้งนี้ BATNA ของเราจะเป็นตัวกำหนดว่ามูลค่าที่ต่ำสุดซึ่งเราสามารถรับได้จากข้อตกลงของการเจรจานั้นเป็นเท่าไร แต่ถ้าได้สูงกว่านี้ก็เป็นสิ่งดี ในขณะเดียวกันเราก็จำเป็นต้องวิเคราะห์ BATNA ของคู่เจรจาด้วยแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ฝ่ายเราไม่อาจสนองตอบได้แต่อาจทำให้ฝ่ายตรงข้ามเปลี่ยนแปลงได้

ขั้นที่ 2 การกำหนดกติกาพื้นฐาน (Definition of ground rules) เป็นขั้นตอนการหารือกับฝ่ายตรงข้ามเกี่ยวกับกติกาพื้นฐานและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเจรจาว่าจะดำเนินไปอย่างไร ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรอง สถานที่สำหรับการเจรจา ข้อจำกัดเรื่องเวลาและวิธีการแก้ไขข้อจำกัดที่มี การกำหนดขอบข่ายประเด็นที่เจรจา ตลอดจนการกำหนดทิศทางหากพบว่าการเจรจาพบทางตัน ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือความต้องการของฝ่ายตนในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป

ขั้นที่ 3 การทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน (Clarification and justification) หลังจากที่ยกข้อเสนอสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนข้อเสนอเบื้องต้นที่เป็นจุดยืนแล้ว ขั้นต่อไปแต่ละฝ่ายจะอธิบายเพื่อให้เกิดความชัดเจนและหาเหตุผลสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน เป็นขั้นตอนที่ไม่มีจำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน แต่เป็นโอกาสที่แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ให้การศึกษาหรือได้แจ้งให้ทราบซึ่งกันและกันเกี่ยวกับประเด็นเจรจามีความสำคัญอย่างไร และแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการของตนได้อย่างไร โดยแต่ละฝ่ายสามารถเสนอเอกสารที่สนับสนุนข้อเสนอสองฝ่ายของตนให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณาได้

ขั้นที่ 4 การต่อรองและแก้ไขปัญหา (Bargaining and problem solving) เป็นขั้นตอนที่มีทั้งการให้และการรับ (give and take) ระหว่างกันของคู่เจรจาเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันทั้งสองฝ่าย



ขั้นที่ 5 การจบการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ (Closure and implementation) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเจรจาต่อรองที่ทำให้ได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้องดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำข้อตกลงสู่การปฏิบัติต่อไป

3. กลยุทธ์การไกล่เกลี่ย(Mediation strategies) การไกล่เกลี่ยเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งในกรณีที่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายไม่สามารถหาข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้จึงจำเป็นต้องใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third - party intervention) ซึ่งเรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย(Mediator) ในองค์การบริหารจึงเป็นบุคคลที่รับหน้าที่นี้เป็นส่วนใหญ่

ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) จึงหมายถึง บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้คู่ขัดแย้งพิจารณา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จมักเกิดจาก คู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นและความขัดแย้งที่ไม่สูงนักและที่สำคัญก็คือผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับแต่อย่างใด กระบวนการการไกล่เกลี่ย ความขัดแย้งที่คู่ขัดแย้งไม่สามารถหาข้อสรุปที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยสามารถใช้กระบวนการในการไกล่เกลี่ยดังนี้(Buan,2014)

3.1 ก่อนเริ่มการไกล่เกลี่ย(Pre-Mediation) ผู้บริหารพึงตระหนักว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยที่ทำให้คู่ขัดแย้งต่างฝ่ายก็มีภาวะตึงเครียดทางอารมณ์ ก่อนเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยจึงควรหาแนวทางลดภาวะอารมณ์ที่เกิดจากความซุนเคือง โกรธเคັน เพื่อนำมาสู่ความต้องการหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยวิธีต่อไปนี้

3.1.1 การมีสติ ความขัดแย้งมักทำให้เรามีสติน้อยลง ปฏิกริยาตอบโต้จะเกิดอย่างรวดเร็ว อารมณ์ความรู้สึกก็รุนแรงจนขาดสติได้ การไกล่เกลี่ยช่วยให้เกิดความรู้ตัวระดับหนึ่ง การกระทำ ความคิด และความรู้สึกจะเปิดกว้างยอมรับผู้ไกล่เกลี่ย หากผู้ไกล่เกลี่ยมีสติก็จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีสติมากขึ้นด้วย

3.1.2 การสร้างความรู้สึกเป็นมิตร ความขัดแย้งก่อให้เกิดบรรยากาศที่คุกรุ่นด้วยโทสะ ดังนั้นคู่กรณีแต่ละฝ่ายจึงมักจะมองเห็นอีกฝ่ายหนึ่งผิดจากความเป็นจริง การไกล่เกลี่ยจะช่วยให้คู่ขัดแย้งได้พบปะกับผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งเป็นมิตรที่ดีของทั้งสองฝ่าย จึงสามารถทำให้ได้มิตรภาพต่อกัน

3.1.3 การสร้างความร่วมมือ เมื่อคู่ขัดแย้งยอมรับข้อเสนอให้มีการไกล่เกลี่ยก็เป็น การเริ่มต้นที่จะให้ความร่วมมือและยอมรับที่จะติดต่อกันโดยผ่านผู้ไกล่เกลี่ย ยิ่งทั้งสองฝ่ายเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดและแผนการของตนให้ผู้ไกล่เกลี่ยรับรู้มากเท่าไร ความร่วมมือระหว่างทั้งสองฝ่ายก็ยิ่งเพิ่มพูนมากเท่านั้น

3.2 การเริ่มต้นไกล่เกลี่ย (Mediation Starts) การเริ่มต้นที่ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องสร้างความรู้สึก ความต้องการที่เป็นที่ยอมรับได้ของทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยจึงควรศึกษาประเด็นต่อไปนี้

3.2.1 อารมณ์ความรู้สึก เมื่อความขัดแย้งปรากฏตัวขึ้น มักส่งผลให้เกิดแรงกดดันในตัวเองและเก็บกดอารมณ์เอาไว้และเมื่อแสดงอารมณ์ออกมา ก็มักจะมาพร้อมกับความโกรธและความซุนเคื่องซึ่งอารมณ์ที่ถูกเก็บกดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของคู่ขัดแย้ง และบ่อยครั้งเมื่อความขัดแย้งถูกพัฒนาไปสู่อารมณ์โกรธเกลียด เริ่มมีการกระทบกระทั่งโต้ตอบกันและปฏิเสธฝ่ายตรงข้าม สิ่งที่มาคือการแข่งขันตนเองและความซุนเคื่องของทั้งสองฝ่ายซึ่งเป็นสาเหตุ

แรกเริ่มของความขัดแย้งจะถูกหลงลืมไป สิ่งที่กลายเป็นปัญหาเข้ามาแทนที่คือพฤติกรรมที่คู่กรณีกระทำต่อกัน ดังนั้นผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องเข้าใจสิ่งต่อไปนี้

3.2.1.1 แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับตนเองในความขัดแย้ง

3.2.1.2 แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับอีกฝ่ายในความขัดแย้ง

3.2.1.3 แต่ละฝ่ายคิดว่าอีกฝ่ายเข้าใจความรู้สึกของตนเองมากน้อยเพียงใด

การดำเนินการตามขั้นตอนนี้ผู้ไกล่เกลี่ยอาจนำทั้ง 2 ฝ่ายให้อยู่ในห้องเดียวกันหรือทำการแยกห้องก็ได้

3.3 การเปิดประเด็นข้อขัดแย้ง (Opening Statement) เมื่อผู้ไกล่เกลี่ยทำความเข้าใจและตระหนักว่าเมื่อฟังจากทุกฝ่ายแล้ว เราเห็นว่ามีความรู้สึกเจ็บปวดอันใดบ้างที่จำเป็นต้องให้คู่กรณีรับรู้ และจะคลี่คลายอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ผู้ไกล่เกลี่ยควรชี้ประเด็นข้อขัดแย้งให้ชัดเจนคือ

3.3.1 มุมมองของแต่ละฝ่าย ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความสามารถที่จะมองปัญหาจากมุมมองของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้เพื่อที่จะเข้าใจแต่ละฝ่ายได้อย่างแท้จริง เราอาจสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นขณะที่คุยกับคู่ขัดแย้งโดยใช้คำถามเช่น แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงประเด็นของความขัดแย้งอย่างไร และมีความคิดเห็นหรือเหตุผลอย่างไร แต่ละฝ่ายเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจถึงประเด็นที่ขัดแย้งอย่างไร และเห็นอีกฝ่ายมีความคิดเห็นหรือเหตุผลอย่างไร เป็นต้น

ในระหว่างการศึกษาความรู้สึกของแต่ละฝ่ายผู้บริหารควรตระหนักในประเด็นต่อไปนี้

(1) ความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ ส่วนใดบ้างที่ยังขาดหายไป

(2) เรื่องใดบ้างที่คู่ขัดแย้งเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งผิดไป ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

(3) ประเด็นใดบ้างที่ยังเข้าใจสับสน และต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน

(4) หลังจากที่ได้รับมุมมองของแต่ละฝ่ายแล้ว เราเห็นว่ามีความเข้าใจผิดตรงจุดใดบ้างที่ต้องแก้ไข

3.3.2 ศึกษาประวัติศาสตร์การแก้ไขปัญหา เพื่อตรวจสอบว่าเคยมีการแก้ไขปัญหายังไงบ้างและส่งผลอย่างไร

3.4 การวิเคราะห์ความขัดแย้ง (Identify Issues) ประเด็นที่ควรวิเคราะห์ได้แก่

3.4.1 จุดยืนของแต่ละฝ่าย จุดยืนเป็นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งโดยมากแล้วเป็นจุดที่ทำให้ความขัดแย้งยังไม่อาจคลี่คลายได้ หรือยังไม่อาจเข้ามาสู่การหาข้อตกลงร่วมกัน

3.4.2 อะไรเป็นความต้องการหรือความเข้าใจที่แท้จริง การที่ความขัดแย้งยังคงดำรงอยู่ส่วนหนึ่งมาจากการที่ทั้งสองฝ่ายไม่เข้าใจความต้องการที่แท้จริง เช่นปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์หากทำให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริง ก็อาจจัดสรรผลประโยชน์ได้ลงตัว ส่วนปัญหาความขัดแย้งด้านข้อมูลหรือความเข้าใจ หากสามารถหาได้ว่าความเข้าใจที่แท้จริงคืออะไร ก็จะทำให้เรื่องยุติได้โดยง่าย

หากเป็นความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ซึ่งทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน เมื่อคู่ขัดแย้งมีความเข้าใจเจตนาของอีกฝ่ายหนึ่งชัดเจนขึ้น ซึ่งหากไม่ได้มีเจตนาในทางร้ายหรือทำเพราะไม่ได้คิดว่าจะมีผลกระทบกับใคร การหาทางออกที่เป็นข้อตกลงหรือเกิดการยอมรับร่วมกันก็จะเกิดขึ้น เช่นเดียวกับความขัดแย้งด้านคุณค่าซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน หากทำให้เกิดความ

เข้าใจตรงจุดนี้ได้ก็น่าจะเกิดทางออกที่ดีขึ้น เช่นยอมรบกวนกันมากขึ้น

และหากเป็นความขัดแย้งด้านโครงสร้างซึ่งเป็นประเด็นที่จัดการยากที่สุดเพราะสิ่งที่เรียกร้องต้องการ มักเป็นสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามปกป้องรักษาไว้ไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างใดก็ตามเรื่องที่ยากก็อาจมีทางออกได้ด้วยการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ หลายอย่างเพื่อทำให้เกิดการยินยอมกันได้

3.4.3 ทำการวิเคราะห์สิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดอุปสรรคหรือข้อจำกัดอาจมีได้หลายปัจจัย ซึ่งอาจมาจากทางฝ่ายคู่ขัดแย้ง ตัวผู้ไกล่เกลี่ย สถานการณ์แวดล้อม ฯลฯ ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ว่าเราทราบปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่ เพื่อที่จะได้เตรียมหาแนวทางกำจัดอุปสรรคและข้อจำกัดที่มีให้หมดไป

3.5 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นขั้นตอนของการนำเสนอความรู้สึก ความต้องการที่แท้จริงภายหลังจากการนำเสนอความต้องการในขั้นตอนแรกของแต่ละฝ่ายแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้ไกล่เกลี่ยควรดำเนินการดังนี้

3.5.1 การเปิดโอกาสให้ทั้ง 2 ฝ่ายทำการต่อรอง ตกลงกันโดยผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลาง

3.5.2 ผู้ไกล่เกลี่ยควรวางตัวให้น่าเชื่อถือ มีความเป็นกลางไม่แสดงพฤติกรรมที่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3.6 การหาทางออกหรือข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) วิธีหนึ่งที่จะก่อให้เกิดทางออกใหม่ๆ คือ การแยกการกระทำสามอย่างออกจากกัน คือ จินตนาการ การประเมินผล และการตัดสินใจ

3.6.1 จินตนาการ เราสามารถจินตนาการให้พ้นจากกรอบความเคยชินเดิม ๆ ได้ด้วยการรวบรวมทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ก่อนที่จะประเมินข้อดีข้อเสียอย่างจริงจัง

3.6.2 การประเมิน เราสามารถประเมินข้อแนะนำแต่ละข้อได้โดยการพิจารณาว่ามีข้อบวกข้อลบอย่างไรบ้าง วิธีนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้อารมณ์ตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ก่อนที่จะมีการคิดให้รอบคอบ

3.6.3 การตัดสินใจ เมื่อใคร่ครวญถึงผลต่าง ๆ ที่จะติดตามมาจากข้อเสนอแต่ละข้อแล้วควรให้ผู้ขัดแย้งเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง

3.7 การติดตามผล (Follow-up) ข้อตกลงที่ได้จากการไกล่เกลี่ยเมื่อนำมาสู่การปฏิบัติ อาจจำเป็นต้องใช้เวลา บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยจึงควรเป็นผู้กระตุ้น ติดตามให้การปฏิบัติเป็นไปตามข้อตกลงที่เกิดขึ้น หากพบว่าอาจมีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลงหรือพบปัญหา อุปสรรคผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเป็นคนกลางที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ความขัดแย้งนับว่าเป็นวิถีชีวิตที่เกิดขึ้นในทุกองค์การและจะเป็นโดยธรรมชาติเพราะการมีบุคคลหรือกลุ่มที่มีความแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ท่ามกลางการมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่หลากหลาย และต้องมีการแก่งแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมนำไปสู่ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันได้ง่าย ทั้งในด้านเป้าหมาย ผลประโยชน์ที่จะขัดกันและเกิดจากการทำงานที่เกี่ยวข้องข้ามไปมาระหว่างกลุ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งสิ้น ปัญหาเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้และต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การป้อนทำลายที่เกิดจากความขัดแย้งลดน้อยลง และต้องหาทางแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันให้ลุล่วงไปโดยเร็ว แต่ในอีกทางหนึ่ง ผู้บริหารอาจจะต้องเป็นผู้ขัดแย้งเสียเองโดยเข้าไปเล่น

การเมืองโดยการสร้างอำนาจของกลุ่มตนให้มีเหนือกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นไปในทางใดก็ตาม การต้องเข้าใจถึงสภาพความเป็นไปของความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารแล้ว นับว่าเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งโดยยึดประโยชน์ขององค์กรพร้อม ๆ กับผลประโยชน์ของบุคคลในเวลาเดียวกันด้วยกระบวนการบริหารความขัดแย้งเพื่อผลดังกล่าวจึงนับเป็นการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

เอกสารอ้างอิง

- ราชบัณฑิตยสถาน.(2546).พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- Buon, T. (2014). The Art of Workplace Mediation: From Conflict to Engagement. In *The Hellas EAP Forum*. 4th. (pp. 8-10).Athen: Greece.
- DuBryn, A.J.(2013). *Principal of Leadership*.7th.ed.South Western: Cengage Learning.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). *Behavior in organizations* (6thed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hellriegel, D. & Slowcum, J.W.,Jr.(2008). *Management*8th.ed. South Western: College Publishing.
- Johnson, D.W.(1991). *Human Relationship and your career*. 3rd.ed.New Jersey:Prentice hall.
- Kreitner, R.(2008). *Management*. 8th.ed. Boston: Houghton Mifflin Company
- Lussier, R.N.(1996). *Human Relation in organization*. Chicago:IRWN.
- Pinkly, R. (1990). Dimensions of conflict frame : Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior* (9thed.). Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall.
- _____.(2005). *Management*. 8th.ed. Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall.
- Stoner, J. (1982). *Management*. 4th.ed.Englewood cliff, NJ: Prentice Hall.

