

ความขัดแย้ง : ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติของหน่วยงานที่ต้องได้รับการแก้ไข

รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ

Ed. D. (Ed. Admin.)

M.Ed. (Ed. Admin.)

ค ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในหน่วยงานหรือในองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด และทุกระดับชั้น เช่น ความขัดแย้งระหว่างประเทศ ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร เป็นต้น เป็นแต่เพียงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงมากน้อยต่างกันไปตามเหตุการณ์และสภาพของความขัดแย้งนั้น กล่าวคือความขัดแย้งระหว่างประเทศ ความขัดแย้งระหว่างองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ย่อมมีผลกระทบต่องานในวงกว้าง และรุนแรงมากกว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล หรือระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรใด ผู้นำหรือผู้มีอำนาจเกี่ยวข้องจะต้องพยายามแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้หมดสิ้นโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงความเป็นฝ่ายตรงกันข้าม หรือความเป็นปรปักษ์

ต่อกันระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลสองฝ่าย ความเป็นปรปักษ์ต่อกันอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน หรืออาจเกิดจากการบุกรุกแทรกแซงของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามเป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งตามแหล่งที่มาพบว่าความขัดแย้งเกิดจากกรณีดังต่อไปนี้ ความจำกัดของสิ่งตอบแทน ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ความเป็นอาณาจักร ความยึดมั่นถือมั่น ความกลัว ความอึดอัดสิ้นหวัง ความชำนาญเฉพาะของแผนงานและการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถแยกวิเคราะห์เป็นรายการและหาแนวทางการแก้ไขได้ ดังนี้

- ความจำกัดของสิ่งตอบแทน (Limited reward) เนื่องจากความต้องการของบุคคลมีมากและหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ของและที่เป็นขวัญกำลังใจ แต่ทุกองค์กรหรือหน่วยงานมักจะมีผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับในจำนวนที่จำกัด ฉะนั้นบุคคลทั้งหลายในหน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันเพื่อ

ให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์เหล่านั้น ก่อปรกับการแบ่งปันผลประโยชน์อาจขาดความเป็นธรรมหรือไม่สามารถแบ่งปันกันได้อย่างมีความยุติธรรมและทั่วถึง การแข่งขันกันเพื่อผลประโยชน์สิ่งตอบแทน และการได้รับผลประโยชน์สิ่งตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรม จึงก่อให้เกิดการขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างองค์การเสมอ ดังเช่น การให้ความดีความชอบพิเศษแก่ข้าราชการในระบบราชการของไทย ซึ่งจะมีผู้ได้รับเพียงประมาณร้อยละ 15 ของข้าราชการทั้งหมด เพราะความจำกัดของงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นจึงเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ให้การพิจารณา ผู้ได้รับ และผู้ไม่ได้รับทุกปี เป็นต้น

ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความจำกัดของผลประโยชน์สิ่งตอบแทนปรากฏให้เห็นเสมอทั้งที่เป็นความขัดแย้งระหว่างประเทศ ในสถานที่ทำงาน และที่บ้าน ฉะนั้นในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงาน จะต้องพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากสาเหตุดังกล่าวด้วยหลักที่ว่า “หากเป็นไปได้จะต้องพยายามแบ่งปันให้ทุกคนในหน่วยงานได้รับผลประโยชน์สิ่งตอบแทนอย่างทั่วถึง และให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุด”

● ความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (Unclear role definition) ทุกคนต้องมีบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งแต่ละคนจะต้องทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้างตามบทบาทหน้าที่นั้น

และบทบาทหน้าที่ของบุคคลแต่ละคนจะต้องมีการประสานสัมพันธ์กัน หากบุคคลหนึ่งบุคคลใดไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อไปสู่มบทบาทหน้าที่ของบุคคลอื่น ๆ และในที่สุดความขัดแย้งในหน่วยงานย่อมเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อกิจการของหน่วยงานโดยส่วนรวม อย่างไรก็ตามการอยู่ร่วมกันหรือปฏิบัติงานร่วมกันนั้น หากบุคคลจะยึดแต่เฉพาะบทบาทหน้าที่ของตนเองเท่านั้นก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน ดังเช่น คู่สามี-ภรรยา หากต่างฝ่ายต่างถือว่าภรรยาขะไปทั้งเป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และมีการเกียจคร้านกันแล้วย่อมเกิดการทะเลาะเบาะแว้ง สร้างปัญหาให้กับครอบครัว เป็นต้น

ฉะนั้นบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในหน่วยงานจะต้องชัดเจน และเป็นบทบาทของการผสมผสานร่วมมือกัน จึงจะถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สมบูรณ์ เป็นบทบาทหน้าที่ที่ช่วยให้ทุกคนอยู่ร่วมกันและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสร้างประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน การที่บุคคลแต่ละคนจะเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงาน โดยจะต้องพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจมีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ด้วยหลักการที่ว่า “ทุกตำแหน่งงานจะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมกัน แจ่มและอธิบายให้ทุกคนได้ทราบ

และเข้าใจอย่างชัดเจน ให้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ด้วยความเหมาะสม และได้รับผลประโยชน์ที่เป็นธรรม”

- ความเป็นอาณาจักร (Territoriality) การครอบครองอาณาเขตหรือพื้นที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพราะการมีพื้นที่ไว้ครอบครองเป็นความต้องการของมนุษย์ และเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความเป็นผู้มีวุฒิภาวะ (Maturity) แต่ในทำนองเดียวกันก็อาจสร้างความขัดแย้งให้กับมนุษย์เช่นเดียวกัน หากต่างฝ่ายต่างถือสิทธิโดยไม่ยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน และพื้นที่นั้นยังมีอาณาเขตที่ไม่ชัดเจน ดังเช่น ความขัดแย้งจนเป็นสงครามแย่งสิทธิของหมู่บ้านร่มเกล้าระหว่างประเทศไทยและประเทศลาว หรือความขัดแย้งจากการแบ่งสิทธิความเป็นคู่ครองระหว่างบุคคลเป็นต้น

ความเป็นอาณาจักรในเชิงการบริหารก็มีเช่นเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “พวกเขา-พวกเรา” หรือการมีสิทธิสภาพนียมในหน่วยงานเป็นต้น หากทั้งพวกเขา และพวกเรามีอาณาเขตที่ชัดเจน และต่างรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และกระทำทุกอย่างเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วความขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น แต่หากทั้งพวกเขาและพวกเราต่างกระทำทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์เฉพาะพวกตนเองแล้ว ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานจึงต้องยอมรับว่าความเป็นอาณาจักรเป็น

ธรรมชาติของคน และควรพยายามแก้ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความเป็นอาณาจักรของบุคคลในหน่วยงาน โดยยึดหลักที่ว่า “ให้เขามีขอบเขตของอาณาจักรที่ชัดเจน ทำให้เขาทราบถึงบทบาทหน้าที่เพื่อหน่วยงานของพวกเขา ระลึกเสมอว่าเขาเป็นผู้มีวิจารณ์ฐาน และจงให้การยอมรับนับถือพวกเขา”

- ความยึดมั่นถือมั่น (Ethnocentrism) คำว่า “ethos” หมายถึงวิถีชีวิตหรือโลกทัศน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และคำว่า “centrism” หมายถึงความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) ฉะนั้นคำว่า Ethnocentrism จึงหมายถึงการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง โดยเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นวิธีการที่ถูกต้องและดีที่สุด ซึ่งอาจหมายถึงบุคคลที่มีความยึดมั่นถือมั่นในตนเองนั่นเอง

ความยึดมั่นถือมั่นของบุคคลมิใช่เป็นสิ่งเสียหาย แต่ถ้าบุคคลยึดมั่นถือมั่นในตนเองมากเกินไปจนไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือเหตุผลของบุคคลอื่นบ้าง ย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน และการยึดถือวิธีการใดวิธีการหนึ่งแต่เพียงวิธีการเดียว อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานได้ง่าย ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานอาจแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความยึดมั่นถือมั่นของบุคคลได้ โดยชี้แจงให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชายึดหลักที่ว่า “จงปฏิบัติงานตามวิถีทางที่ตนเองเห็นว่าดี แต่หากไม่พบว่ามีการอื่นที่ดีกว่า จงใช้วิธีการที่ดีกว่านั้น”

● ความกลัว (Fear) ความกลัวเป็นความรู้สึกโดยธรรมชาติของมนุษย์ ความกลัวจะทำให้มนุษย์มีความรู้สึกท้อถอยและหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ความกลัวก็ได้ทำให้มนุษย์ประพฤติปฏิบัติดังกล่าวเสมอไป เพราะเมื่อใดที่มนุษย์มีความกลัวอยู่ในระดับสูงสุดมนุษย์จะตอบโต้ด้วยการต่อสู้กลับซึ่งเป็นสัญชาตญาณของความอยู่รอดโดยธรรมชาติ ฉะนั้นความขัดแย้งที่เกิดจากความกลัวมักเกิดขึ้นเมื่อคนเรามีความตื่นกลัวสูงสุดและไม่สามารถหลีกเลี่ยงสภาพการณ์ที่เป็นต้นเหตุของความกลัวนั้นได้ คนเราก็จะเกิดอาการต่อสู้แบบที่เรียกว่า “สู้แบบหมาจนตรอก” การแก้ไขความขัดแย้งอันเกิดจากเหตุเช่นนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารงานอาจจะทำได้โดยยึดหลัก จงเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามมิให้ฝ่ายที่มีความขัดแย้งมีการเผชิญหน้ากัน”

● ความอึดอัดสิ้นหวัง (Frustration) ความอึดอัดสิ้นหวังหมายถึงความรู้สึกสิ้นหวังหรือท้อแท้ที่จะเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นกล่าวคือการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดพยายามที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่มีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ บุคคลผู้นั้นก็จะมีอาการท้อแท้เหนื่อยหน่าย หรือมีความโกรธต่ออุปสรรคปัญหานั้น จากความรู้สึกดังกล่าวและโดยถือว่าอุปสรรคปัญหาคือความขัดแย้ง คนเราจะมีวิธีการเผชิญกับความขัดแย้งได้ 2 ทาง คือ

“สู้ หรือ ถอย (Fight or Flight)”

สู้ หมายถึง อาการที่บุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง โดยไม่มีความกลัวหรือหวาดหวั่นต่อความขัดแย้งนั้น และสามารถทะลุทะลวงความขัดแย้งนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่ต้องการได้

ถอย หมายถึง อาการที่บุคคลไม่กล้าเผชิญกับความขัดแย้ง แต่หาวิธีหลบเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรืออีกนัยหนึ่งบุคคลไม่ต้องการที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง และเห็นว่าเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้มีปัญหาอุปสรรคมาก ยากแก่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลจึงกำหนดเป้าหมายขึ้นใหม่ แล้วปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายใหม่ที่กำหนดขึ้นนั้น

● ความชำนาญเฉพาะของแผนงาน (Specialization) และการต้องการพึ่งพาอาศัย (Interdependence) ความสลับซับซ้อนขององค์การหรือหน่วยงานสมัยใหม่ ทำให้การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะของหลายแผนงาน แล้วรวมผลงานของแต่ละแผนงานเข้าด้วยกันเป็นความสำเร็จขึ้นหนึ่งของหน่วยงาน โดยคาดหวังว่าแต่ละแผนงานนั้นจะต้องมีการประสานสัมพันธ์ พึ่งพาอาศัยกันด้วยดี และมีความเชื่อถือต่อกัน แต่ด้วยความชำนาญเฉพาะของแต่ละแผนก และความที่ไม่สามารถเชื่อถือและต้องพึ่งพาอาศัยต่อกันได้ทุกกรณีดังความคาดหวัง จึงมักก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างแผนงาน

หรือบุคคลในแผนงานเสมอ กล่าวคือ ความขัดแย้งระหว่างแผนงานที่เกิดขึ้นได้เพราะความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน วิธีปฏิบัติงานต่างกัน ความไม่เชื่อถือต่อกัน หรือต่างแผนกต่างคิดว่าตนเองมีศักดิ์ศรีหรือมีความสำคัญมากกว่า เป็นต้น

ผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถแก้ความขัดแย้งอันเกิดจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นโดยอาศัยหลักการดังนี้

1) ให้แต่ละแผนงานปฏิบัติงานตามวิธีทางที่ประสงค์ของตนเอง แต่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผลงานอื่นตามข้อตกลงที่ได้ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

2) ให้แต่ละแผนงานมีความซื่อตรงและให้ความเชื่อถือแผนงานอื่นด้วยความจริงใจ

การแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรหรือในหน่วยงาน นอกจากจะแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรหรือในหน่วยงาน นอกจากจะแก้ไขตามสาเหตุของความขัดแย้งดังที่ได้กล่าวแล้ว ยังมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอีกหลายวิธีซึ่งจะได้กล่าวต่อไป แต่ก่อนที่จะได้ทราบถึงวิธีการ ผู้แก้ไขความขัดแย้งความจะได้ทราบถึงขั้นตอนของการแก้ไขความขัดแย้งและรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขความขัดแย้งของแต่ละวิธีการ

ก. ขั้นตอนของการแก้ไขความขัดแย้ง การแก้ไขความขัดแย้งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 สมมุติฐานของการแก้ไขความขัดแย้งมี 2 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งทุกชนิดสามารถแก้ไข หรือทำให้ลดความรุนแรงลงได้ 2) การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ดีกว่าวิธีการต่อรอง (Negotiation) และวิธีการต่อรองดีกว่าวิธีการใช้อำนาจบังคับ (Force tactics)

ขั้นที่ 2 ตรวจวิเคราะห์สภาพการณ์ของความขัดแย้งว่า เป็นความขัดแย้งในเรื่องอะไร มีสาเหตุมาจากอะไร และมีลักษณะอาการของปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 3 พยายามหาวิธีการที่ดี และเป็นไปได้มากที่สุด เพื่อแก้ไขความขัดแย้งนั้น

ขั้นที่ 4 ทบทวนตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง แล้วใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อการแก้ไขเท่าที่จำเป็น

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการแก้ไขความขัดแย้งว่าจะสามารถทำให้การดำเนินงานต่อไปขององค์กรประสบความสำเร็จได้หรือไม่

ข. รูปแบบการตัดสินใจเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง ผู้มีอำนาจในการแก้ไขความขัดแย้ง อาจพิจารณาตามข้อมูลแล้วตัดสินใจได้ 4 รูปแบบ คือ ชนะ แพ้ ชนะ ชนะ และ แพ้ แพ้

• ชนะ (Win) หมายถึง การตัดสินใจของผู้แก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยละเอียดรอบคอบแล้วตัดสินใจให้ฝ่ายที่มีข้อมูลชัดเจน ข้อมูลมีความเป็นเหตุเป็นผล หรือเป็นฝ่ายที่มีความถูกต้องเป็น “ผู้ชนะ” ในกรณีความขัดแย้งนั้น

- แพ้ (Lose) หมายถึง การตัดสินใจให้ฝ่ายที่ขาดเหตุผล ขาดข้อมูล หรือเป็นฝ่ายที่กระทำผิดจริงเป็น “ผู้แพ้”

- ชนะ - ชนะ (Win - Win) หมายถึง การตัดสินใจให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ โดยถือว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ประนีประนอมกันได้ทั้งสองฝ่ายต่างมีเหตุผลอันสมควรแก่การยอมรับ จึงตัดสินใจให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ทั้งคู่

- แพ้ - แพ้ (Lose - Lose) หมายถึง การตัดสินใจให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ โดยถือว่าทั้งสองฝ่ายต่างสร้างปัญหาหรือความขัดแย้งซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความไม่ถูกต้อง ไม่มีเหตุผลอันสมควรแย่งชิงผลประโยชน์ที่ไม่สมควรจะได้รับทั้งสองฝ่าย จึงตัดสินใจเพื่อเป็นการลงโทษแก่บุคคลผู้สร้างความขัดแย้งทั้งสองฝ่าย โดยเสมอกัน หรือเท่าเทียมกัน

อนึ่ง ในแต่ละกรณีความขัดแย้ง ผู้มีอำนาจในการแก้ไขอาจพิจารณาตัดสินใจให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ หรืออาจพิจารณาให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ หรือให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่ความชัดเจนสมบูรณ์ของข้อมูล และสภาพการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การแก้ไขความขัดแย้งมีหลายวิธีตั้งแต่วิธีการใช้อำนาจบังคับ ซึ่งเป็นวิธีการที่ค่อนข้างรุนแรงจนถึงวิธีการที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน แต่ละวิธีการมีรูปแบบการตัดสินใจที่แตก

ต่างกันไปซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายละเอียดพอสังเขปได้ดังนี้

(1) การใช้อำนาจบังคับ (Force) เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้มีอำนาจในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น อาจบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมรับสภาพความพ่ายแพ้ด้วยความจำใจ หากฝ่ายนั้นยังต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น กล่าวคือ บังคับให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ (Win) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ (Lose) หรืออาจบังคับให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับคำบัญชาจากฝ่ายบริหารเท่านั้น ในกรณีเช่นนี้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ทั้งคู่

(2) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) หรือการถอนตัว (Withdrawal) จากความขัดแย้ง หมายถึงการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดของกรณีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ต้องการที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง จึงพยายามหลีกเลี่ยงหรือถอนตนเองจากความขัดแย้งนั้น ในทำนองยอมตนเป็นผู้แพ้ และยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในลักษณะนี้ผู้ยอมแพ้จะทำให้ความรุนแรงของความขัดแย้งลดลง แต่สาเหตุของความขัดแย้งจะยังคงเหลืออยู่ สามารถจะปะทุขึ้นในเวลาใดเวลาหนึ่งได้ ในกรณีเช่นนี้อาจถือได้ว่าความขัดแย้งยังมิได้รับการแก้ไข

(3) การผ่อนปรน (Smoothing) หมายถึงการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วย

งานมิให้ปรากฏให้เห็นโดยชัดเจน พยายามให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีตัวผู้นำเป็นผู้ประสานให้ทั้งสองฝ่ายถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ประหนึ่งว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะทั้งคู่ กรณีเช่นนี้ความขัดแย้งจะไม่ปรากฏให้เห็น แต่สาเหตุของความขัดแย้งจะยังคงมีอยู่

(4) การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับเหตุผลของกันและกัน ในลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง ดังเช่นฝ่ายนายจ้างเสนอขึ้นเงินเดือนให้ลูกจ้างร้อยละ 8 แต่ลูกจ้างต้องการได้ร้อยละ 12 และเมื่อทั้งสองฝ่ายได้พูดคุยปรึกษาหารือกันแล้วตกลงกันได้ที่ร้อยละ 10 ซึ่งถือเป็นข้อตกลงของการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอม กล่าวคือ ทั้งคู่มิใช่ผู้แพ้ และมิใช่เป็นผู้ชนะเช่นเดียวกัน

(5) การใช้สื่อกลาง (Mediation) และการใช้อำนาจตุลาการ (Arbitration) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยบุคคลที่เป็นกลางจากภายนอกหน่วยงาน กล่าวคือ การใช้อำนาจตุลาการ หมายถึงกระบวนการในการนำเสนอข้อขัดแย้งของสองฝ่ายให้บุคคลที่สามเป็นผู้ตัดสินความขัดแย้งนั้น เมื่ออำนาจตุลาการตัดสินอย่างไรทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมรับการตัดสินนั้น ส่วนการใช้สื่อกลางหมายถึงกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งโดยมีบุคคลที่สามเป็นผู้พยายามชักจูงให้ทั้งสองฝ่ายปรึกษาหารือกันจนบรรลุถึงข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจแก่กันและกัน การแก้ไขความ

ขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นแบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ

(6) การเจรจาต่อรอง (Bargaining หรือ Negotiation) หมายถึงการแก้ไขความขัดแย้งโดยทั้งสองฝ่ายร่วมปรึกษาหารือกันแล้วลงนามตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมรับสภาพความเป็นผู้แพ้ หรือทั้งสองฝ่ายต่างไม่มีฝ่ายใดเสียเปรียบ ต่างได้รับผลประโยชน์จากความขัดแย้งหรือเป็นผู้ชนะทั้งคู่

(7) การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) หมายถึงการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ปัญหา (Problem-solving) ซึ่งถือว่าบุคคลแม้จะเป็นเพื่อนกัน แต่บุคคลก็อาจมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันได้ และถือว่าไม่มีบุคคลใดที่กระทำถูกหรือกระทำผิดเสมอไป ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลทั้งสองฝ่ายต่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน หาทางอ้อมลุล่วงเข้าหากัน นั่นคือเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยถือว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ

ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน หรือในองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้ความขัดแย้งหมดสิ้นไปหรือลดความรุนแรงลง อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขของบุคคลในหน่วยงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม วิธีที่ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องรีบแก้ไข เพราะหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ณ ที่ใด ที่นั้นมักจะเกิดความสับสนวุ่นวายเสมอ

แม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงนิเสธหรือเป็นสิ่งที่สร้างความสับสนวุ่นวาย (Chaotics) ให้กับหน่วยงาน แต่ความขัดแย้งก็มีส่วนดีที่สรรสร้าง (Construc-

tive) ให้กับหน่วยงานและบุคคลในหน่วยงานได้เช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดเชิงเปรียบเทียบได้ดังนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำให้บุคคลเกิดกำลังใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 2. ทำให้เป้าหมายและภารกิจในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน 3. ทำให้เกิดความเข้าใจและมีความสมัคสามัคคีกัน 4. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 5. ทำให้บุคคลมีความเข้าใจในตนเองมากยิ่งขึ้น 6. ช่วยให้เห็นทางที่จะแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 7. ทำให้มีการสังเคราะห์ทบทวนความคิดและค้นหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำให้เกิดความท้อถอยหรือเหน็ดเหนื่อยต่อการปฏิบัติงาน 2. ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3. ทำให้เกิดเป็นฝักเป็นฝ่าย ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน 4. ทำให้ความขัดแย้งเริ่มจะงอกงัน และบิดเบือนไปจากความเป็นจริง 5. ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและถือว่าความคิดและการกระทำของตนถูกต้อง 6. อาจทำให้เกิดความรุนแรงและมีปัญหามากยิ่งขึ้น 7. ทำให้ทั้งสองฝ่ายแสวงหาประโยชน์จากกันและกัน หากจะต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดและใช้แนวทางใหม่เพื่อการปฏิบัติงาน

ความขัดแย้งมักเป็นสาเหตุของความปั่นป่วนวุ่นวายภายในหน่วยงาน หากเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงมากอาจสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับบุคคลหรือหน่วยงานได้ ฉะนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานจะต้องพยายามรีบแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้หมดสิ้นโดยเร็วไม่ควรอย่างยิ่งที่จะปล่อยให้ความขัดแย้งมีอาการเรื้อรังในหน่วยงาน เพราะจะเป็นต้นเหตุอย่างสำคัญของความสูญเสียในอนาคต เช่น การสูญเสียเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การสูญเสียทรัพยากรบุคคล และทรัพย์สินเงินทองต่างๆ เป็นต้น แม้ความขัดแย้งจะเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติของสังคมมนุษย์ แต่ก็ เป็นปรากฏการณ์ที่มนุษย์เราสามารถควบคุมและแก้ไขได้ นั่นคือ ผู้นำหรือ

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาทอย่างสำคัญในการควบคุมและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ การแก้ไขความขัดแย้งที่ดีจะต้องมี “ศาสตร์” ควบคู่ไปกับการมีทักษะหรือ “ศิลป์” ในการแก้ไขและหากผู้นำหรือผู้บริหารใดสามารถแก้ไขความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกหน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารผู้นั้นจะเป็นที่ยกย่องนับถือและศรัทธาจากผู้ร่วมงานตราบนานเท่านาน

การแก้ไขความขัดแย้งซึ่งโดยหลักการบริหารแล้วถือว่าเป็นงานที่แสดงถึงศักยภาพ และเป็นงานที่ทำหายนความสามารถของผู้บริหารอย่างสำคัญยิ่ง

บรรณานุกรม

Argyris, Chris. *Personality and Organization : The Conflict Between the System and the Individual*. New York : Harper, 1957, Chapter 2.

Bothwell, Lin. *The Art of Leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983, pp. 48-51

Horney, Karen. *Our Inner Conflict*. New York : W.W. Norton and Company, Inc., 1945, Chapter 4.

Miles, R.H., and W.D. Perreault, Jr., *Worganizational Role Conflict : "Its Antecedents and Consequences,"* *Organization Behavior and Human Performances*. 17 (October 1976) : 19-44.

Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin, and Edwin B. Flippo. *Management : Concepts and Practices*, 4th ed. Needham Heights, Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1988. pp.298-302.