

การบริหารความขัดแย้ง

*อรรณ สุทธิพิทักษ์

การดำรงชีวิตของมนุษย์ในโลกของชีวิตและโลกของงานอาชีพซึ่งต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความสัมพันธ์กับผู้คนมากมาย มักจะมีความยุ่งยากเกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งดี ซึ่งเด่น ก่อให้เกิดความตึงเครียดอยู่เสมอแม้แต่การบริหารงานในองค์กรก็ยังประสบกับความยุ่งยากในด้านนี้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเกี่ยวกับผลผลิตไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การทำงานล่าช้า การทะเลาะเบาะแว้งระหว่างบุคลากร การขาดงาน การลาออกของบุคลากรส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากความขัดแย้ง ดังนั้นปัญหาที่จะนำมาศึกษาคือ เรื่องความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไร ผลของความขัดแย้งมีผลดีผลเสียอย่างไรและนักบริหารจะมีวิธีการบริหารหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างไร

ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict)

อรุณ รัชธรรม (2525 : 178) ให้ความหมายของคำว่าความขัดแย้งในแง่ของการบริหารองค์การไว้ว่าเป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มในองค์กร เกิดจากข้อเท็จจริงที่ว่าเป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อแตกต่างกัน

ความไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

Webster (1967 : 308) กล่าวว่า ความขัดแย้งมาจากรากศัพท์ภาษาละติน คือ Confliger แปลว่าการต่อสู้ (Fight) หมายถึง การทำสงคราม ความไม่ลงรอยกัน การเข้ากันไม่ได้ การคัดค้านซึ่งกันและกัน หรือฝ่ายตรงข้าม

Andrew I. DuBrin (1984 : 347) นักวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ การทำสงคราม การทะเลาะกัน ตลอดจนการไม่ลงรอยกัน

Stephen P. Robbins (1984 : 394) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องต้องกัน สิ่งตรงข้าม ความแตกต่าง ความไม่สัมพันธ์ ถ้ามนุษย์รับรู้ถึงความแตกต่างมีอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งก็ย่อมมีอยู่ นอกเหนือจากนั้นคำนิยามของความขัดแย้งจะรวมไปถึงความคิดที่ตรงข้ามกันแบบตลกขบขัน การใช้เล่ห์เพทุบาย การไม่ลงรอยกันต้องใช้ความพยายามสูงในการควบคุมความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาให้เห็น เช่น การสโตค การจลาจล สงคราม เป็นต้น

*อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : มธบ. (การจัดการและการบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อคน 2 คน หรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความเห็นไม่ลงรอยกันทั้ง 2 ฝ่าย อาจมีความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อ ข้อมูล และข้อเท็จจริง ค่านิยม หรือการรับรู้ ทศนคติ ที่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกัน

ทศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ทศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การ Stephen P. Robbins (อรุณ รัชธรรม, 2525 : 178-179) แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวทางคือ

1. แนวคิดแบบสมัยเดิมเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและให้ผลร้าย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2. แนวพหุติกรรมศาสตร์เชื่อว่า ในการดำเนินงานขององค์การ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ มิใช่จะเกิดผลร้ายต่อองค์การอย่างเดียว แต่อาจจะทำให้เกิดผลดีต่อ องค์การด้วย หน้าที่ของผู้บริหารคือ จัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การ ดำเนินการที่ดีกว่า

3. แนวคิดในปัจจุบันเชื่อว่า ความขัดแย้งภายในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไรก็ตาม ความขัดแย้ง มีมากจนเกินไปเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลร้าย ความขัดแย้งทำให้เกิดผลเสียกับบุคคลและขัดขวางความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายขององค์การได้ แต่ความขัดแย้งบางอย่างอาจจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะว่า ความขัดแย้งทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อดีอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งนำไปสู่การค้นหาลัทธิที่ดี ดังนั้นความขัดแย้งมักจะใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขององค์การ

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

สาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่หลายประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย แต่ละคนมีเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน เช่น ทำงานเพื่อต้องการตำแหน่ง เกียรติยศชื่อเสียง ความร่ำรวย

2. ความเชื่อ ความเชื่อของคน หรือกลุ่มแตกต่างกันอันเกิดจากการศึกษา อบรมคนละแบบ ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อ ความคิดที่แตกต่างกันออกไป เช่น คนที่ได้รับการศึกษาน้อยจะมีความเชื่อในสิ่งที่ไร้เหตุผลมากกว่าคนที่มีการศึกษาสูง

3. ข้อมูลและข้อเท็จจริง แต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกันสำหรับเรื่องเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

4. ค่านิยม เป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความ แตกต่างกัน และค่านิยมนี้จะมีอิทธิพลอยู่เหนือการวินิจฉัยสั่งการของนักบริหาร

5. ความคิดเห็นและความรู้แตกต่างกัน เป็นผลมาจากการศึกษา แต่ละคนได้รับการอบรมมาคนละแบบ คนละสถาบัน ย่อมมีความคิดเห็น ความรู้ ความชำนาญที่แตกต่างกันออกไป

6. โครงสร้างขององค์การ แต่ละองค์การมีขนาดไม่เท่าเทียมกัน อำนาจหน้าที่แตกต่างกัน ถ้าโครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ มีกฎระเบียบข้อบังคับมากมาย ก็มีโอกาสดเกิดความขัดแย้งได้ง่าย

7. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากสมาชิกในองค์การ

8. การติดต่อประสานงาน ถ้าข้อมูลที่ได้รับได้รับไม่ตรงตามเจตนาของผู้ส่งสาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด จนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

9. พหุติกรรมส่วนบุคคล เช่น ความแตกต่างในด้านอายุ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในองค์การ

10. ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กลุ่มที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากร ก็จะไม่ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

11. ความต้องการผลประโยชน์ หากผลประโยชน์ที่คนหรือกลุ่มต้องการไปขัดแย้งกับความต้องการขององค์กร หรือการไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ

12. อำนาจ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดพยายามที่จะมีอำนาจ หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

ประเภทของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งนั้น เราสามารถนำมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ 3 ประการคือ

1. ขัดแย้งบนข้อเท็จจริง
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับอารมณ์
3. ขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์

ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง

ในเรื่องผลของความขัดแย้งนั้น เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็จะมีทั้งผลดีและผลเสีย

ผลดี ของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ลดระดับความขัดแย้งที่รุนแรงให้เบาลง
2. กระตุ้นให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า
3. เป็นการบังคับให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องในองค์กร
4. มีการเกาะกลุ่มกันเหนียวแน่นมากขึ้นในองค์กร

ผลเสีย ของความขัดแย้ง

1. ทำให้สูญเสียมิตรภาพระหว่างบุคคลและกลุ่ม
2. ขาดบรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. สูญเสียกำลังคน
4. ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย
5. มีผลต่อการพัฒนาองค์กร

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรนักบริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินการแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น นักบริหารแต่ละคนอาจมีวิธีการของตนเอง เพื่อจัดการกับความขัดแย้งนั้นหรือบริหารความขัดแย้งนั้นโดยการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่จะลดหรือยุติความขัดแย้งในกรณีที่ต้องการนั้น มีระดับความขัดแย้งสูง ในทางกลับกันถ้าองค์กรมีระดับของความขัดแย้งต่ำ ผู้บริหารก็ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาก เพราะถ้าองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งก็ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะหยุดอยู่กับที่ ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรักษาระดับความขัดแย้งไม่ให้สูงหรือต่ำเกินไป

การบริหารความขัดแย้ง

Stoner (1982 : 416) ได้เสนอวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งไว้หลายวิธีดังนี้

1. การใช้บุคคลภายนอกเข้ามาในองค์กร ผู้บริหารจะนำบุคคลภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็น และความรู้ มีสไตล์การบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่เข้ามาร่วมในองค์กรก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น
2. เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น
3. เปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงาน พนักงานจะเป็นสมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความไม่แน่นอน มีการปรับตัวในระยะแรก ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น จะทำให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

4. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เพิ่มโบนัส
เพิ่มเงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันกันมากจะทำให้
เกิดความขัดแย้งมากขึ้น แต่ละกลุ่มจะต่อสู้กับกลุ่มอื่น

5. เลือกผู้จัดการที่เหมาะสม กลุ่มผู้
ร่วมงานบางที่อาจเฉื่อยชา เพราะผู้บริหารเผด็จการ
ไม่ยอมให้ผู้ที่ตนเองไม่เห็นด้วย

นอกจากนั้นยังได้เสนอวิธีลดความขัดแย้ง
ที่ไม่ส่งเสริมผลผลิต ดังนี้ สร้างศัตรูร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย
สูงสุด และทำให้เกิดความแตกต่างกันในกลุ่มคู่แข่ง
กำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่

ในการศึกษาของอรุณ รัชธรรม (2525 :
195-196) ได้เสนอวิธีลดความขัดแย้งไว้ หลายประการ
แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดจาก
สาเหตุต่าง ๆ กันดังนี้ การจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น
ให้ข้อมูลที่เป็นมิตรระหว่างกลุ่ม เพิ่มความเกี่ยวพัน
ทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น การกลบเกลื่อน
การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
การประนีประนอม การหาศัตรูร่วม การหาเป้าหมาย
ร่วม การใช้อำนาจบังคับ และการเผชิญหน้า

การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

การจัดความขัดแย้งมีพฤติกรรมที่แสดงออก
การเก็บกดความขัดแย้ง การประนีประนอมความ
ขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การเก็บกดและการประนีประนอมเป็น
วิธีการหนึ่งของการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุด หรือ
จบลงไปได้ แต่ความขัดแย้งมีอยู่ในใจของคู่กรณี
เมื่อสะสมมากขึ้นอาจจะระเบิดขึ้นมาในวันหนึ่งวันใด
ดังนั้นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือ การแก้ปัญหา
เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในขั้นสุดท้ายคือ
ทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ

กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งมี 5
ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหา ปัญหาคืออะไร

2. การวินิจฉัยสภาพและขอบเขตของปัญหา
สิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วจากอดีตจนถึงปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร

3. วิเคราะห์และค้นหาสาเหตุของปัญหา
ใช้หลักเหตุผล ใช้ประสบการณ์ ใช้ความคิด
ของคนในกลุ่มสำรวจหาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

4. กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหา จำเป็นที่จะต้องค้นหาวิธี
ในการแก้ปัญหา มีกี่วิธี อะไรบ้าง แล้วคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ Robbins (1983 : 353)
ได้เสนอเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 9 วิธี ดังนี้
การแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้ากัน การพิจารณา
วัตถุประสงค์ระดับสูง การเพิ่มทรัพยากร ใช้ทรัพยากร
เพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยง หนี รวมทั้งการถอนตัวกลับ
ให้เรียบ สืบสวนที่แตกต่าง เน้นส่วนที่เหมือน
การประนีประนอม ต้องการให้แต่ละกลุ่มเลิก
ค่านิยมบางสิ่งบางอย่าง รวมทั้งให้บุคคลภายนอก
มาเจรจาตกลงกัน และให้มีการลงมติ การใช้อำนาจ
บังคับ เป็นการแก้ปัญหาแบบผู้บริหารใช้อำนาจ
ในตำแหน่งบังคับ การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล
เปลี่ยนเจตคติของกลุ่มบุคคลที่กำลังขัดแย้งกัน การ
เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนแปลงสมาชิกของกลุ่ม

การบริหารความขัดแย้ง เป็นเทคนิคใน
การบริหารที่ผู้บริหารควรหาวิธีกระตุ้น ลด หรือ
ยุติความขัดแย้งนั้น เช่น การใช้บุคคลภายนอกเข้ามา
ในองค์การ การส่งเสริมให้มีการแข่งขัน การจัดหา
ทรัพยากรเพิ่มขึ้น การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานการ
ประนีประนอม การหาเป้าหมายร่วม ฯลฯ มาใช้ให้
เหมาะสมก็จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้

ปัญหาความขัดแย้ง นับว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง
ไม่ได้ เพราะสภาพการในองค์การที่มีคนหมู่มากมา
ทำงานร่วมกัน และต่างฝ่ายต่างก็มีพื้นฐานความคิด
ความพอใจต่างกัน เมื่อทำงานร่วมกันโอกาสที่จะ
ขัดแย้งกัน จึงย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ แต่คงไม่อยากเกินไป
ที่ผู้บริหารจะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและ
ดำรงอยู่ ♦♦

บรรณานุกรม

- อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- . องค์การ : พฤติกรรมความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.
- อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536.
- DuBrin, Andrew J. *Foundations of organization behavior*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1984.
- Robbins, Stephen P. *Management Concepts and Practices*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1984.
- . *Organizational behavior concepts, controverises and applications*. 2nd ed. New Delhi : Prentice-Hall, 1983.
- Stoner, James A. *Management*. 2 nd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982.
- Webster's new world dictionary of the American Language*. New York : Simon & Schuster, 1967.