

การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ Creative Conflict Management

ธันสา โรจนตระกูล¹
Thanasta Rojanatrakul

บทคัดย่อ

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนำไปสู่การสร้างสรรค์ก็ได้ หากมีความเข้าใจและมีการจัดการที่ดี แต่ความขัดแย้งถ้าเกิดมากเกินไป ขาดความเข้าใจ และขาดการจัดการที่ดี ก็ประทุไปสู่ความรุนแรง และความเสียหายที่ตามมาจากปัญหาความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ที่อาจจะเกิดขึ้นมาอย่างน้อยต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ละองค์กร ความขัดแย้งมีทั้งเป็นประโยชน์และไม่มีประโยชน์ หากไม่ทำความเข้าใจและบริหารไม่ดี ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์ต้องเข้าใจและคิดว่าเป็นเรื่องธรรมชาติเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่ยังมีชีวิตและดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม

ผลกระทบหลังจากความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ จึงส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการไปด้วย ความขัดแย้ง นำไปสู่การถกเถียง การต่อสู้ การทะเลาะวิวาท ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันและพยายามที่จะดันเอาไว้อีกด้วย นอกจากนั้นยังขยายความรวมไปถึงการต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ การไม่ถูกกันจากความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน และจะพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ทั้งที่เป็นคำพูดหรือไม่ได้เป็นคำพูด มีการแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตรายและต่อต้านฝ่ายตรงข้าม และในการบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในแต่ละสถานการณ์จะไม่เหมือนกัน ซึ่งผู้มีหน้าที่ในเรื่องนี้โดยตรงต้องมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย จึงจะสามารถจัดการความขัดแย้งนั้นได้อย่างยั่งยืน และในการบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้ง แต่ละสถานการณ์จะไม่เหมือนกัน ซึ่งผู้มีหน้าที่ในเรื่องนี้โดยตรงต้องมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย จึงจะสามารถจัดการความขัดแย้งนั้นให้คลี่คลายลงได้

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, การจัดการ, สร้างสรรค์

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อีเมล tangkwa_tk@hotmail.com
Assistant Professor Dr. at College of Local Management and Development, Rajabhat Pibulsongkram University. Email: tangkwa_tk@hotmail.com

Abstract

A conflict is one of the natural elements in this world. Somehow a conflict might lead to creativity if there is a composition of good understanding and good management. However, if there are too many conflicts plus the lack of understanding, and the lack of good management, it might lead to violence and damages resulting from conflict problems such as problems concerning economics, society, cultures, as well as politics. There might be more or less conflicts depending on each individual, and each organization. As the matter of fact that conflicts can be both useful and useless, it is essential for us as human beings to have good understanding and good management. We need to understand that a conflict is a natural element that cannot be avoided as long as we are alive and stay together with others in one society.

Effects occurring after having some conflicts might be when individuals or groups do not obtain what they have desired for. Thus, this could result in having such behaviors in obstructing others to reach their expectations. One conflict might lead to having an argument, fighting, and brawling. As a result, both sides will not follow one another and try to do whatever against each other. Moreover, some conflicts can expand to be fighting, wars, taking possession, facing for violence, actions of not getting along, as well as having different interest leading to actions against each other. These different actions and thinking, and also the actions of trying to protect or force somethings in order to get something are considered to be obvious behaviors in either verbal or nonverbal form. There will be an outstanding action shown for obstructing and forcing in order to be harmful against the opposite side. Moreover, in case of conflict management, there will be different action taking depending on each situation. Anyone responsible with conflict management should apply appropriate strategies for the most benefits of both sides. If conflicts are managed appropriately for mutual benefits and problems are solved clearly, this kind of situation is considered to be a sustainable conflict management.

Keywords: Conflict, Management, Creative

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติในสิ่งมีชีวิตทุกชนิดที่อยู่บนโลกนี้ ทุกคนจะมีความเข้าใจไปในทางลบทันที แต่ในความเป็นจริงความขัดแย้งมีทั้งในแง่ลบและแง่บวก อยู่ที่จะเอามาใช้อะไร ความขัดแย้งอาจเป็นการปะทะกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทั้งทางวาจาหรือด้วยอารมณ์ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องพบเห็นอยู่เสมอ แม้จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถลดทอนความรุนแรงหรือแก้ไขได้ แต่ต้องสามารถบริหารจัดการและควบคุมบังคับให้ได้ โดยทั่วไปความขัดแย้งจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของบุคคล เพราะถ้าไม่มีคูรณ์ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น

ในอีกทางหนึ่ง ความขัดแย้งสามารถเกิดได้จากการที่บุคคลต้องทำการตัดสินใจที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเป็นด้วยการเต็มใจเลือกหรือจำใจต้องเลือก และยังมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความในใจ แนวคิด หรือการดำเนินงาน เป้าหมาย การต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันไปขัดขวางหรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย การประสานงาน การร่วมงาน หรือต้องมาอยู่ร่วมกัน ท่ามกลางความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้ความขัดแย้งส่วนใหญ่ มักเกิดจากความแตกต่างในความคิดเห็น ความแตกต่างในทางอารมณ์ ความเครียดและความกดดันทางจิตใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคือง และความเคียดแค้นซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory)

ทฤษฎีในด้านความขัดแย้งจะมีรากฐานที่ว่าสังคม คือ ระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสังคม Stenner (2005: 67) กล่าวว่า สังคมไม่ได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งแยกอันเกิดจากความไม่เท่าเทียมจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ชั้นทางสังคม เชื้อชาติ กลุ่มชน เพศ และอายุ การกระจายทรัพยากรที่มีคุณค่าในสังคม เช่น เงิน อำนาจ การศึกษา และเกียรติยศทางสังคม นอกจากนี้ ความขัดแย้งทางสังคมจะเกิดการแข่งขันกัน อันเนื่องมาจากกลุ่มคนต่าง ๆ ได้รับผลประโยชน์และผลตอบแทนที่ไม่เท่าเทียมกัน สิ่งตอบแทนที่คนในสังคมได้รับมีความแตกต่างกันออกไปตามตำแหน่งและหน้าที่ทางสังคมซึ่งเป็นสาเหตุทำให้สังคมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตามมา

Stern & Druckman (2000: 146) กล่าวว่า ความขัดแย้งมาจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่การแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนเรื่องงานรับผิดชอบและการตัดสินใจ และ 2) ความขัดแย้งที่มีมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาขัดขวางผลประโยชน์การสื่อความหมายที่ผิดหรือไม่ชัดเจน ขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดีจะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอมหรือให้ความร่วมมือกัน เป็นต้น

Patterson et al (2012: 98-108) กล่าวว่า ปัญหาความขัดแย้ง เกิดจาก

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ปัจจัยแรกนั้น หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือ หรือการประสานงาน

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น ที่มักเกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านได้ค้นพบว่าการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่ในเฉพาะแนวทางของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และการแก้ไขปัญหาของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน เป็นความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานทำให้เกิดความสับสน กว้างๆในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้องค์การขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำหรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือข้อความ อาจเกิดจากขาดความคล่องตัวของหน่วยงานที่เป็นอยู่ภายใน หรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรือจากอุปสรรคด้านภาษา เพราะบุคลากรแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะสาขาอาชีพเกิดการเข้าใจผิดกัน มีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ เจื่อนไขเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการแก่งแย่งเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์การที่มีค่อนข้างจำกัดเช่นงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

6. ความแตกต่างของบุคคลที่โดยธรรมชาติมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมากมายตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ หรือบุคลิกภาพ ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ล้วนแล้วแต่ที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานก็ตาม และยิ่งมีความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีมากตามมาเท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ คนที่มีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ มักจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหาและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมามากกว่าคนที่มีจิตใจเป็นนักประชาธิปไตย เพราะบุคลิกของคนที่มีความเป็นเผด็จการมักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมรับความคิดของบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อฟังตนเองฝ่ายเดียว ไม่มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเอง ไม่มีความยืดหยุ่น มักแสวงหาประโยชน์จากผู้อื่น และค่อนข้างมีอคติกับคนอื่น เป็นต้น

Barsky (2000: 52-54) กล่าวโดยสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นความขัดแย้ง
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนของทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของงานบุคคล

Chew (2001 : 95) กล่าวว่าลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะ ได้แก่

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย
2. มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์ หรือความแตกต่างด้านความคิด
3. พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้
4. สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้ามกัน
5. แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

Cloke (2001) กล่าวว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มี 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากผลของความเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะและการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
4. ความขัดแย้งเป็นผลจากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

Eadie and Nelson (2001) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่ 6 ด้าน ได้แก่

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นส่วนตัว
6. ระบบแข่งขันเพื่อที่จะได้รับรางวัล

Ross (1993: 156-158) กล่าวโดยสรุปว่ากระบวนการสาเหตุความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสาร ที่น่าเชื่อถือ และครบถ้วนการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งภายนอกและภายในองค์กรให้พนักงานได้รับทราบ
2. ด้านผลประโยชน์ หมายถึง การให้การสนับสนุนส่งเสริม การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการอบรม การเลื่อนตำแหน่ง

3. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะการจัดการด้านการบริหารต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น โครงสร้างแบบแนวราบ การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

4. ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง การร่วมมือกันขององค์การในการทำงานหรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานและหน่วยงาน

5. ด้านค่านิยม หมายถึง ความนิยมชมชอบหรือความต้องการที่พนักงานพึงประสงค์ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ยกย่องจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านข้อมูลข่าวสาร 2) ด้านผลประโยชน์ 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านค่านิยม แบ่งตามความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นความขัดแย้ง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นการ ความขาดแคลนของทรัพยากร ลักษณะของงานที่ปฏิบัติลักษณะของงานบุคคล และยังมี การแบ่งสาเหตุความขัดแย้งดังต่อไปนี้เป็นความขัดแย้งเกิดจากผลของความเป็นเจ้าของทรัพยากรต่าง ๆ ความขัดแย้งเป็นผลจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะและการส่งเสริมบุคลิกภาพเป็นผลมาจากค่านิยม จากการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ ของรัฐ จากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน จากบทบาท จากวัฒนธรรม และยังมี การจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งเป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งมีอยู่จำกัด โครงสร้างองค์การ รวมถึงการบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท อำนาจหน้าที่ของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ เป็นต้น

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามศาสตร์สาขาต่าง ๆ

Robbins & Judge (2007) กล่าวว่า ความขัดแย้งในศาสตร์สาขาต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา

ในทางจิตวิทยา ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าและอาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ได้แก่

1.1 ระดับที่พฤติกรรมปรากฏชัด เช่น คนถูกกระตุ้นหรือถูกยั่วให้รับหรือให้หนีจากของต้องห้าม เช่น สินบน เป็นต้น

1.2 ระดับคำพูด เช่น คนต้องการที่จะพูดความจริงแต่กลัวที่จะทำให้คนอื่นขุ่นเคือง

1.3 ระดับสัญลักษณ์ เช่น คนอาจมีความคิดหลายอย่างต่อสิ่งเดียวกัน แต่ความคิดเหล่านั้นอาจไม่สอดคล้องกัน

1.4 ระดับอารมณ์ เช่น การตอบสนองภายในร่างกายเกี่ยวกับความกลัวกับการย่อยอาหาร เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

สรุปได้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะการตอบสนองที่ต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ไม่ว่าจะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ปรากฏชัดด้วยคำพูด สัญลักษณ์หรือทางอารมณ์ คนในสังคมมักถูกกดดันจากกลุ่มที่เป็นสมาชิกอยู่และยังต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ อีกด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของบุคคลทั่วไป ในทางจิตวิทยาถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและความรุนแรงทางอารมณ์มักเป็น

ผลมาจากความขัดแย้งของความคิดต่าง ๆ ที่ไปด้วยกันไม่ได้โดยมักส่งผลต่ออาการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสมรส การศึกษา ความล้มเหลวในอาชีพ อาชญากรรม ยาเสพติด และโสเภณี เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางการเมือง

การเมืองเป็นกระบวนการสองอย่างที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ ความขัดแย้งและความกลมเกลียว เช่น ความร่วมมือกัน การสนับสนุนส่งเสริมกันหรือการเห็นสอดคล้องกัน การเมืองมุ่งจะก่อให้เกิดความกลมเกลียวในสังคม มาตรการหรือเครื่องมือคือการบังคับหรือการอาสาสมัคร อาจด้วยความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ได้ ในสถานการณ์ขัดแย้ง ถ้าฝ่ายหนึ่งใช้กำลังและอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ การยอมแพ้ก็เป็นการตกลงให้เกิดความกลมเกลียวโดยการบีบบังคับ ในปัจจุบันรัฐธรรมนูญเป็นเครื่องมือที่ใช้สร้างความกลมเกลียวและสงบสุข แต่มักถูกสร้างจากผู้ปกครองที่มีอำนาจโดยมักมีเงื่อนไขสำคัญสองประการ ได้แก่ฝ่ายมีอำนาจจะดำรงอยู่ได้นานเท่าไร หรือสองฝ่ายไม่มีอำนาจจะอดทนต่อความไม่พอใจทั้งหลายได้นานเท่าไร ระยะเวลาที่ความสัมพันธ์ซึ่งมีความกลมเกลียว จะอยู่ได้นานเท่าไรขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ก่อนการตกลงกันว่าทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากน้อยเพียงใด

3. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา

ความขัดแย้งทางสังคมวิทยา หมายถึง การดิ้นรนเพื่อจะได้ของที่มีคุณค่าหรือเพื่อการอ้างสิทธิในฐานะ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยกลุ่มที่ขัดแย้งกันมิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงจะได้สิ่งที่มีคุณค่าเท่านั้นแต่ยังต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามถูกทำร้ายหรือถูกกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเช่นนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ภายในกลุ่มและเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ตลอดชีวิตของทุกคน ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยาตั้งอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างทางสังคมและความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันซึ่งมักนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม ที่เกิดจากการกระจายหรือการแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าหรือมีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ผลตอบแทน ฐานะ ตำแหน่ง อำนาจ สิทธิการครอบครอง เป็นต้น

4. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา

ในทางมานุษยวิทยาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อาจเป็นบุคคล ครอบครัว เชื้อชาติ ชุมชน หรือกลุ่มของแนวคิด องค์การทางการเมือง ชนเผ่า หรือศาสนา ความขัดแย้งอาจจะเกิดจากความต้องการหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การมีความร่วมมือและการกระทำที่ประสานงานกันมักถูกใช้เป็นดัชนีความมั่นคงทางสังคม ความขัดแย้งจึงเป็นผลที่ตามมาของระบบสังคมความขัดแย้งและความก้าวร้าว พฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์เป็นผลของวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในระยะยาว ทำให้วิถีชีวิตในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตมาก วิวัฒนาการของพฤติกรรมอาจอธิบายได้โดยกระบวนการของการเลือกทางวัฒนธรรมและทางชีววิทยา

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่มาจากผลประโยชน์และค่านิยมที่ไปด้วยกันไม่ได้ เป็นกระบวนการทางสังคมในหลายมิติที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมต่างกันและเกิดผลที่ตามมาแตกต่างกัน เกิดขึ้นในทุกสังคมมนุษย์ แต่จะต่างกันที่ระดับและรูปแบบของการแสดงออกเท่านั้น ในทางมานุษยวิทยาความขัดแย้งตรงกันข้ามกับความกลมเกลียว แต่เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่ายกว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการทางสังคม เนื่องจากความขัดแย้งมีหลายรูปแบบสังคมจึงถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยที่ตรงกันข้ามหรืออยู่คนละฝ่าย

ความสำคัญของความขัดแย้ง

เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้ง คนส่วนใหญ่มักมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ในความเป็นจริงนั้น ความขัดแย้งสามารถสร้างทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ มิงซ์วัญ พงษ์สถิตย์ (2560) กล่าวว่าความขัดแย้งนั้นถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม เนื่องจากมนุษย์ยังคงต้องรวมตัวกันและพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อความอยู่รอด การที่บุคคลจะมีความคิดเห็น ทัศนคติ ความเชื่อ หรือผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา ในสังคมหนึ่ง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ตั้งแต่ระดับจุลภาคไปจนถึงระดับมหภาค ทั้งนี้ ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นเพียงใด โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น ความขัดแย้งมีทั้งด้านที่เป็นบวกและด้านที่เป็นลบอยู่ในตัว ความขัดแย้งในด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มหรือองค์การ เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้่องค์การมีความก้าวหน้า ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลด้านลบต่อองค์การได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์การไร้เสถียรภาพ เสียโอกาส ในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปจากองค์การ

ความขัดแย้งไม่ได้เลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งมีประโยชน์อย่างมากในบางสถานการณ์ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งสามารถเพิ่มความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นเหตุผลในการหาหนทางที่ดีกว่าเพื่อแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งมีค่ามากที่จะส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ให้กลายเป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นบวก หรือสร้างวิธีการทำสิ่งที่ดีกว่า ก่อให้เกิดนวัตกรรมเติบโตขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้ทีมงานตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้เข้ากันมากขึ้นกว่าเก่า

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความขัดแย้งในองค์การมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์การได้ (Pascale, 1990 & Rahim, 2001) การพิจารณาถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การและข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลากรภายในองค์การมีพลังในการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงาน สิทธิประโยชน์ทางการเงินที่มากขึ้นหรือสวัสดิการที่ดีกว่าเดิม ความขัดแย้งภายในองค์การเมื่อได้รับการยอมรับในเวลาที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดช่องทางการสื่อสารใหม่และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งในองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถระบายความรู้สึกและอารมณ์ของตนได้ ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองและเพื่อนร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น ผลพวงจากความขัดแย้งอาจส่งผลให้องค์การมีความเข้มแข็งขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถจัดระเบียบวัฒนธรรมภายในและแก้ไขข้อขัดแย้งได้ อีกทั้งสามารถให้ผู้บริหารสามารถทบทวนเป้าหมายและบทบาทของตนเองและเป้าหมายขององค์การสามารถสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ความขัดแย้งภายในองค์การ ยังช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์การให้เกิดการพัฒนาและอุดช่องว่างในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรออกจากการคิดในกรอบเดิมสู่รูปแบบการคิดที่ดีขึ้นและหลากหลาย ดังนั้น หากความขัดแย้งได้รับการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเป็นพลังสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์การได้

องค์ประกอบของการเกิดความขัดแย้ง

Bear, Weingart & Todorova (2014: 213-231) กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการ (needs) ความต้องการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคนที่ล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่จะมีความแตกต่างกัน การไม่ตระหนักถึงความต้องการของบุคคลอื่นจะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง
2. การรับรู้ (perceptions) ที่จะมองเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน หรือมีการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์ที่ต่างกัน โดยจะมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัว
3. อำนาจ (power) ขอบเขตและการใช้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า จะได้รับประโยชน์สูงกว่าและสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า
4. ค่านิยม (values) ความเชื่อเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่ต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกันหรือไม่ชัดเจนและสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อทุกฝ่ายไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง
5. ความรู้สึกและอารมณ์ (feelings and emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนเอง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น

ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

Ajzen (2005 : 125) กล่าวว่าผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

1. ด้านทรัพย์สิน โดยความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินไม่ว่าจะระดับใดก็ตามหากปมปัญหาเกิดขึ้นและแก้ปัญหไม่ได้ จนเกิดเป็นความขัดแย้งขนาดหนัก เช่น การชุมนุมนัดหยุดงานของโรงงานอุตสาหกรรม การประท้วงปิดถนนของเกษตรกร
2. เวลา ความขัดแย้งทำให้เวลาอันมีค่าเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ จากความไร้สาระในเรื่องนี้ในแง่ของบุคคลต้องเสียเวลาไปกับความกลัดกลุ้มใจ ทำให้สมองคิดอะไรไม่ออก จะลงมือทำอะไรก็ไม่มีอารมณ์ หากเป็นในระดับกลุ่มหรือองค์กร จะมีความเสียหายมากไปกว่านี้เป็นทวีคูณ
3. การตัดสินใจ ในความขุ่นมัวที่มีอยู่ในใจที่มีแต่ความฟุ้งซ่านจากปัญหานี้หากต้องมีการตัดสินใจอะไร อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด และนำความเสียหายมาสู่ตนเองได้ง่ายหรือมีความเสี่ยงสูงหากอยู่ในรูปขององค์กร การมีปัญหาคัดแย้งกันย่อมมีแต่การนำผลเสียมาให้กับทุกฝ่าย
4. การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่ไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การผลผลิตของงานย่อมไม่มีคุณภาพเกิดการติดขัดของงานในกระบวนการ และหากเป็นปัญหาความขัดแย้งข้ามหน่วยงานก็จะเกิดการถ่วงถ่วงกัน และจะเกิดความเสียหายเกิดขึ้นตามระดับและขนาดของความขัดแย้งนั้น

5. ทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุด ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพราะต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา บุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ หากมีปัญหาเกิดความขัดแย้ง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานที่รับผิดชอบ

6. การจูงใจให้ทำงานไม่เป็นผล การทำงานในปัจจุบันต้องเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการที่จะมาจูงใจให้บุคลากรทำงานมากขึ้น และมีส่วนในการลดการทุจริตลงวิธีในการจูงใจ เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การบริหารงานอย่างยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ดี เป็นต้น

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบหนึ่งที่คู่กรณีจะต้องเผชิญหน้ากันเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์ ซึ่งการเจรจาต่อรองเป็นวิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้คนสามารถกำหนดความสัมพันธ์ที่ไม่พึงพอใจให้กับตนเองหรือสร้างความสัมพันธ์ใหม่ที่ไม่ได้อยู่ก่อนที่จะเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการเจรจาเป็นขั้นตอนการแก้ปัญหาาร่วมกัน จึงทำให้ทุกคนสนใจที่จะทำความเข้าใจกับปัญหาและสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง เกิดการแสดงออกถึงทักษะการเจรจาต่อรอง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง (negotiation) ไว้หลายท่าน ดังนี้

Barsky (2000: 43) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นกลไกสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรที่พบเห็นอยู่บ่อย ๆ ได้แก่ สหภาพแรงงานเจรจาต่อรองค่าจ้างหรือสวัสดิการกับฝ่ายบริหาร ผู้บริหารเจรจาผลประโยชน์กับพนักงาน หรือกับหัวหน้าของตน พนักงานขายเจรจาเสนอเงื่อนไขการขายสินค้าต่อลูกค้า ฝ่ายจัดซื้อเจรจาต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบการผลิต เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จัดโครงสร้างบริหารแบบทีมงานมากขึ้น โดยสมาชิกของทีมงานต้องทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรงและไม่ได้มีหัวหน้าเป็นคนเดียวกันอีกด้วย ดังนั้นการมีทักษะในการเจรจาต่อรองจึงเพิ่มพูนความสำคัญยิ่งขึ้น Cloke (2001: 150) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองหรือ negotiation หมายถึง กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหรืออะไรก็ได้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่พบปะใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า negotiation (การเจรจาต่อรอง) และคำว่า bargaining (การต่อรอง) สำหรับกลยุทธ์ในการต่อรอง (bargaining strategies) จะเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้าเรื่องการเจรจาต่อรอง นักวิชาการผู้มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง Walton & McKersie (1965) ได้เสนอกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่สำคัญดังนี้

1. กลยุทธ์เฉพาะ ผู้เจรจาต่อรองจะใช้กลยุทธ์เพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง ด้วยการย่ำข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่าคู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะบรรลุเป้าหมายและขอให้พิจารณาข้อเสนอจากฝ่ายตนเองซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงกันข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว ฝ่ายตนเองก็จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามาก ก็อาจพบกับความล้มเหลวในการเจรจาและฝ่าย

คู่เจรจา ก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่าเงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสูงพอ การเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2. กลยุทธ์ในการต่อรอง ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน 2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ และ 3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ ในการเจรจาต่อรองดังกล่าวให้ประโยชน์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะคู่ขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงานหรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือเป็นหลักในการเจรจา จะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกันสูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ ในขณะที่เดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์

3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ แทนแบบชนะ-แพ้ สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จคือการได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย ผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง คือ การเจรจาต่อรองจะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้และการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะคือผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ แต่ไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่จะหาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดีเรียกว่าข้อยุติแบบบูรณาการ ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะแทนการใช้วิธีประนีประนอม ซึ่งต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ต้องการได้ไป

4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สาม ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งหากสองฝ่ายใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ แล้วยังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมที่พอใจได้ จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตันต้องชะงักงัน ไม่อาจเจรจาต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ จะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่

4.1 ผู้ไกล่เกลี่ย ได้แก่ บุคคลที่มีความเป็นกลาง มาทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่าง ๆ ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว โดยมากจะประสบความสำเร็จสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้มากกว่า 60 % และทุกฝ่ายมีความพอใจแต่ความสำเร็จมักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นและความขัดแย้งต้องไม่สูงมากที่สำคัญคือผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลาง

4.2 อนุญาโตตุลาการ ที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ โดยอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่ายหรือมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากขึ้นแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งยอมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัยและจะส่งให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

4.3 ผู้ปรองดอง เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างคู่เจรจา ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัวและชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติจะใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสารและโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4.4 ที่ปรึกษา ที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทจะไม่เน้นที่ความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วยังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

5. กระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation process)

Isenhardt, Warren and Spangle (2000 : 82) กล่าวว่ารูปแบบกระบวนการเจรจาต่อรองประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

5.1 ขั้นเตรียมการและวางแผน ก่อนเริ่มลงมือเจรจา เช่น ข้อขัดแย้งที่เจรจามีลักษณะอย่างไร มีความเป็นมาอย่างไรมีใครที่เกี่ยวข้องและการรับรู้ของแต่ละฝ่ายที่มีต่อข้อขัดแย้งนี้เป็นอย่างไร ต้องการได้อะไร เป้าหมายผลลัพธ์ที่คาดหวังจะได้มากที่สุดและระดับต่ำสุดที่ได้รับได้

5.2 ขั้นกำหนดกฎกติกาและกำหนดกลยุทธ์รวมทั้งขั้นตอนในการเจรจาว่าจะดำเนินการอย่างไร ใครเป็นผู้เจรจาต่อรอง มีข้อจำกัดหรือไม่ ทำอย่างไร จะจำกัดประเด็นที่เจรจาหรือจะมีวิธีดำเนินการอย่างไรหากการเจรจาพบทางตัน ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือความต้องการในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป

5.3 ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน หลังจากที่ได้แลกเปลี่ยนข้อเสนอที่เป็นจุดยืนแล้ว แต่ละฝ่ายจะอธิบาย ขยายความ ทำความชัดเจน เสริมแต่งและหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนความต้องการของตนเองและไม่จำเป็นต้องเป็นการเผชิญหน้ากัน แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ได้ให้การศึกษาหรือได้แจ้งให้ทราบซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับประเด็นเจรจามีความสำคัญอย่างไรและจะบรรลุความต้องการของตนได้อย่างไร เป็นขั้นตอนที่สามารถมอบเอกสารที่สนับสนุนข้อเสนอขอให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณา

5.4 ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา Mayer (2004 : 76) กล่าวว่า ความสำคัญของกระบวนการเจรจาต่อรองคือการให้และการรับเพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกัน ทักษะการเจรจาจึงมีความสำคัญมาก

5.5 ขั้นจบการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติของกระบวนการเจรจาต่อรองคือ การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้องดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติ เช่น ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข้อตกลงการว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นต้น

6. กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

เป้าหมายและผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายที่ต้องการและได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจามีดังต่อไปนี้ (Robbins & Judge, 2007 : 283)

6.1 เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก ในการเจรจาต่อรองควรเริ่มต้นหยิบบันทึกด้วยการเล่นความผ่อนปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้นการเปิดฉากแง่ดียอมให้ส่วนหนึ่งก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน

6.2 ระบุที่ตัวปัญหา แต่มิใช่ตัวคนหรือบุคลิกภาพ โดยมุ่งประเด็นต่อรองเป็นหลักหลีกเลี่ยงการพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคู่กรณีโดยเฉพาะเมื่อการเจรจาเข้าขั้นตึงเครียดต้องไม่พาดพิงหรือ

โจมตีบุคคลเป็นการส่วนตัว เพราะจุดยืนหรือความคิดของผู้ที่เห็นต่างหากที่ไม่เห็นด้วยแต่ไม่ใช่ตัวผู้เห็น ดังนั้นสิ่งที่พึงระวังคือ ต้องแยกคนออกจากปัญหาและต้องไม่เอ่ยถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

6.3 ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย โดยมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาและทุกฝ่ายต่างมักยื่นข้อเสนอมากเกินไป หรือค่อนข้างเป็นเชิงอุดมคติ จึงต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องโดยไม่ต้องสนใจมากนัก

6.4 มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ ในการเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลที่ต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอ โดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหายอย่างไร ดังนั้นกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการจะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่สามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้ ดังนั้นถ้าโอกาสเอื้ออำนวย การหาข้อยุติแบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของคู่ขัดแย้งแล้วจึงปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ คือเป็นผู้ชนะทั้งคู่

6.5 สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน ทั้ง 2 ฝ่าย ควรพยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเองและมีความไว้วางใจต่อกันเพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการที่จะเกิดผลดีกับทุกฝ่ายมากที่สุด

สรุปได้ว่าการเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปเป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งทุกฝ่ายพอใจและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

บทสรุป

ความขัดแย้งที่ได้นำเสนอมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนมีความคิดเห็น วิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไม่เหมือนกัน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึงในองค์การ ในที่นี้สามารถหมายถึงการแย่งชิงหรือการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่ทั่วถึง ความขัดแย้งส่งผลให้เกิดความคิดเชิงลบต่อบุคคลที่คิดหรือดำเนินการด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ทำให้คู่กรณีมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม ซึ่งความขัดแย้งจะสามารถลดทอนความสัมพันธ์อันดีที่เคยมีในอดีตได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ความขัดแย้งอาจจะไม่ได้เกิดจากเหตุการณ์ ที่มีปัญหาต่อกันในปัจจุบัน แต่สามารถเกิดได้จากบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ความเชื่อ ค่านิยม ที่แตกต่างกันในอดีตและยังส่งผลถึงปัจจุบันด้วย ซึ่งเราสามารถจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ได้ด้วยการเจรจาต่อรองได้ เป็นต้น

บรรณานุกรม

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์. (2560). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักการต่างประเทศ ศาลยุติธรรม.

ราชบัณฑิตยสภา, สำนักงาน. (2560). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. สืบค้น

12 กรกฎาคม พ.ศ.2560, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior*. (2nd). Milton-Keynes, England: Open University Press / McGraw- Hill.
- Barsky, A. E. (2000). *Conflict Resolution for the Helping Professions*. Belmont, CA: Brooks/Cole-Wadsworth.
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effects of avoidant conflict management. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7 : 213-231.
- Chew, P.K. (2001). *The Conflict & Culture Reader*. New York: New York University Press.
- Cloke, Kenneth.(2001). *Mediating Dangerously: The Frontiers of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eadie, William F., and Paul E. Nelson. (2001). *The Language of Conflict Resolution*. Thousand Oaks: Sage.
- Isenhardt, Myra Warren, and Michael Spangle. (2000). *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Krackhardt, D., Lave, J., Arnold, R., Yealy, D., Salas, E. (2012). Measuring teamwork and conflict among Emergency Medical Technician personnel. *Prehospital Emergency Care*. 16 : 98-108.
- Mayer, Bernie. (2004). *Beyond Neutrality: Confronting the Crisis in Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miall,H., Ramsbothan, O.,& Woodhouse,T. (2011). **Contemporary Conflict Resolution**. Cambridge: Polity Press.
- Pascale R. T. (1990). *Managing on the edge: How the smartest companies use conflict to stay ahead*. New York : Simon and Schuler.
- Patterson, P.D., Weaver, M.D., Weaver, S., Rosen, M., Todorova, G., Weingart, L., Prietula, M. J., & Weingart, L. R. (2011). Negotiation offers and the search for agreement. *Negotiation and Conflict Management Research*. 4 : 77-109.
- Rahim M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Quorum Books.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Principles of organizational behavior*. (13th ed). New Jersey: Pearson Education.
- Ross, M. H. (1993). *The management of conflict: Interpretations and interests in comparative perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Stenner, Karen. (2005). *Conflict Avoidance and Political Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stern, P.C., & Druckman, D. (eds.). (2000). *International Conflict Resolution After the Cold War*. Washington, DC : National Research Council.

- Todorova, G., Bear, J., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 99 : 451-467.
- Walton & McKersie. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: ILR Press.
- Weingart, L. R., Behfar, K., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*. 40 : 235-262.