การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0

Conflict Management of Public Organizations in Thailand 4.0 Era

สิญาธร นาคพิน[1]	Siyathorn Nakphin
วิลาวัณย์ สมบูรณ์[2]	Wilawan Somboon

Received : 26 มีนาคม 2562
Revised : 10 มิถุนายน 2562
Accepted : 8 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐ โดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ บทความวิจัยและบทความวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ในปัจจุบัน ที่กำลังเปลี่ยนแปลงสู่ยุคประเทศไทย 4.0 จากการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้ถือเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ทั้งในฐานะ “ข้าราชการระดับอำนวยการ” สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนี้ 1) การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น 2) การลดความขัดแย้ง 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสร้างสรรค์ 4) การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง และ 5) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร และในฐานะ “ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับปฏิบัติการ” สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนี้ 1) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยินยอม ยอมรับหรือการยอมให้ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่าง

[1] อาจารย์ ดร. วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

[2] เจ้าหน้าที่ธุรการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กันออกไป องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อป้องกัน ลดและขจัดความขัดแย้งภายในองค์กรให้สลายไป ดั่งคำสุภาษิตไทยที่ว่า “สามัคคีคือพลัง” ซึ่งหากองค์กรภาครัฐปราศจากความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความรักความสามัคคีกันในหมู่คณะ การดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคประเทศไทย 4.0 ก็จะไม่เป็นแค่ฝันอีกต่อไป

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง องค์กรภาครัฐ ประเทศไทย 4.0

Abstract

This article examines the ways of conflict management within government organizations by gathering, analyzing and synthesizing the various relevant research articles and academic articles to propose ways to manage conflicts creatively within the government organization, which is presently changing to the Thai era 4.0. According to studies, it has found that conflict management in the organization is not the duty or responsibility of the executives or any person individually; on the other hand, it is the duty of everyone in the organization. Therefore, "Civil Servant director level" can manage conflicts in the organization as follows: 1) preventing conflicts from happening; 2) reducing conflicts; 3) conflict resolution through creative methods; 4) encouraging; and 5) using moral principles in corporate management. In addition, "Government officials in operational level" can solve the conflicts as follows: 1) competition or overcoming; 2) cooperation; 3) compromising; 4) avoidance; and 5) consent to accept or allow. In conclusion, the government organization should consider and select the several ways of conflict management in different situations suitably in order to prevent, reduce and eliminate internal conflicts as the Thai proverb

which is “Unity is power”; If the government organization is without any conflicts and everyone loves and unity of each other, we can operate driving the economy the Thai era 4.0.

Keywords : conflict, conflict management, government organization, Thailand 4.0

ความสำคัญของปัญหา

องค์กรภาครัฐ หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า หน่วยงานราชการ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชน ไม่ได้หวังผลกำไรในรูปแบบเดียวกันกับองค์กรภาคเอกชน แต่ผลกำไรขององค์กรภาครัฐ คือ ความสุขของประชาชนในประเทศ องค์กรภาครัฐถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) และในปีพุทธศักราช 2559 รัฐบาลภายใต้การบริหารงานของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจไทย ยุคประเทศไทย 4.0 เป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม คือ การเอาความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดัน และนำนวัตกรรมเข้ามาช่วย เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าไปสู่การบริการมากขึ้น แต่ปัญหาของนโยบายดังกล่าว คือความไม่พร้อม ในการสร้างนวัตกรรม อันมีสาเหตุมาจากหลายๆ ปัจจัย เช่น การขาดแคลนเงินทุน ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรภาครัฐขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และอีกหนึ่งสาเหตุสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นั้นก็คือ ปัญหาความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์กรด้วยกัน ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการทำงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ความคิดเห็นที่แตกต่าง ด้านวิธีการทำงาน จุดประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน ฯลฯ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีความคิดเห็นและความสามารถแตกต่างและหลากหลายไว้ด้วยกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งที่เกิดขึ้นโดยเจตนาและไม่เจตนา ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะต้องมีกระบวนการ

หรือวิธีการที่จะลดความขัดแย้งลง เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานกลับมาเป็นปกติ ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมาย หากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรภาครัฐเกิดความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน จนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ก็คงเป็นเพียงความฝันของรัฐบาลที่ไม่สามารถกระทำการเดินหน้าได้ตามเป้าหมาย การศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากมายหลายท่าน อย่างไรก็ตามการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร แต่ละวิธี อาจไม่สามารถใช้ได้ผลกับทุกปัญหาความขัดแย้งหรือทุกองค์กร เนื่องจากบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กรและสาเหตุของความขัดแย้ง บทความนี้ จึงมีจุดมุ่งหมาย ที่จะศึกษา วิเคราะห์ สาเหตุ ประเภท และการเลือกใช้วิธีการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ความเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัญหาความขัดแย้งและบริบทองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ ยุคประเทศไทย 4.0

ขอบเขตการวิเคราะห์

ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐ โดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ บทความวิจัยและบทความวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ ยุคประเทศไทย 4.0

การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐสู่ยุคประเทศไทย 4.0

ตามที่รัฐบาลประกาศโมเดล ประเทศไทย 4.0 ในปี พ.ศ. 2559 โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจไทย ดังนั้น องค์กรภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยน

ระบบการบริหารงานราชการให้มีความสอดรับ และส่งเสริมโมเดลประเทศไทย 4.0 จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารงานราชการ ให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของประเทศ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งการที่จะทำการปฏิรูประบบการบริหารงานราชการได้ เราจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการทำงานใหม่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐก่อน (นิศาชล ฉัตรทอง, 2561) กล่าวคือ

1. เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน การทำงานต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ สามารถแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างแก่ภาคส่วนอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมและโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่สามารถดำเนินการเองได้ ให้แก่ภาคส่วนอื่นเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการบริหารงานเป็นแนวระนาบ มีลักษณะเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง เชื่อมโยงการทำงานให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำงานในแบบเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางองค์กรภาครัฐ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลของระบบดิจิทัลสมัยใหม่ ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน สามารถให้บริการต่างๆ เสร็จสิ้นในจุดเดียว และสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และมีช่องทางการติดต่อหลายช่องทาง เช่น ติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเตอร์เน็ต เว็บไซต์ เป็นต้น

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ทำงานโดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ล่วงหน้า สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้มาใช้ในการตอบโต้กับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างคุณค่า สร้างยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างท่วงที สามารถปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

สรุป การบริหารงานขององค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0 คือ การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน องค์กรภาครัฐจะต้องเป็นที่พึ่งของประชาชน เชื่อถือและไว้ใจได้ ดังนั้น ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนจะต้องเปิดใจ

และยอมรับการปรับเปลี่ยน ทั้งกระบวนการทางความคิดตนเองให้มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะมากขึ้น เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0 สู่ความขัดแย้งในองค์กร

ตามที่กล่าวมาในหัวข้อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐสู่ ยุคประเทศไทย 4.0 โดยการที่จะทำการปฏิรูประบบการบริหารงานราชการได้ เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการ “ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ” ก่อน ในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งแน่นอนการบริหารจัดการ “คน” เป็นสิ่งที่ยากในการบริหารจัดการและอาจเกิดสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการทำงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์กร นั้นก็คือ “ปัญหาความขัดแย้ง” ซึ่งลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีดังนี้

1. ลักษณะของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ทั่วไป สามารถเกิดขึ้นได้เสมอกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นใคร อยู่ที่ไหน เวลาใดก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรก็เช่นกันสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ซึ่งจากการศึกษา ทบทวนบทความวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า นักวิชาการหลายท่าน ได้ทำการแบ่ง ลักษณะความขัดแย้งไว้หลากหลายรูปแบบ สามารถสรุปและแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1.1 ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร (รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม, 2561; ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559)

1.1.1 ความขัดแย้งเชิงบวก หรือเป็นประโยชน์กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความรอบคอบ มีความคิดเห็นใหม่ๆ สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์

1.1.2 ความขัดแย้งเชิงลบ หรือส่งผลกระทบให้องค์กรเกิดความเสียหาย ทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายบรรยากาศในการทำงาน สะท้อนรูปลักษณ์ความขัดแย้งออกมา

1.2 เป้าหมายของความขัดแย้ง (นวพร ชิณวงค์, 2558; เนาวรัตน์ ชุง และกฤษดา เชียรวัฒนสุข, 2559; ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559; Kristin & Randall, 2008)

1.2.1 ความขัดแย้งในเรื่องงาน เป็นความขัดแย้งที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดและความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน สามารถเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความเห็นเรื่องงานและการตื่นตัวของบุคคล

1.2.2 ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ บุคคลอาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคล ส่งผลให้ความเข้าใจกันลดลง อาจเกิดจากสาเหตุหลากหลาย เช่น ความเข้าใจผิด ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเรื่องงาน เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์เสมอ

1.2.3 ความขัดแย้งเรื่องกระบวนการ เป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร และความรับผิดชอบของแต่ละคนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แบบเดียวกันก็ตาม

1.3 ประเด็นของความขัดแย้ง (ปัณณพงศ์ วงศ์ณาศร, 2558; ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559)

1.3.1 ความขัดแย้งในเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น เป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายงานมีความแตกต่างกัน

1.3.2 ความคิดเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการทำงานว่าวิธีใดดีกว่ากัน

1.3.3 ความรู้สึกอารมณ์ที่ต่างกัน ความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจชอบบรรยากาศห้องทำงานร่วมกับคนหมู่มาก แต่ในทางกลับกันก็มีบางคนชอบบรรยากาศห้องทำงานแบบเป็นส่วนตัว เงียบสงบ

1.3.4 พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกต่างกัน เช่น การจัดทำบัญชีขององค์กร ในบางองค์กรยังเลือกทำบัญชีโดยการบันทึกลงสมุดบัญชีแบบดั้งเดิม แต่บางองค์กรเลือกใช้วิธีการทำบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำและบันทึกข้อมูล

1.4 ความสัมพันธ์ของความขัดแย้ง (จิตราพัชร์ ชัยรัตนหิรัญกุล และธานี เกสทอง, 2556; ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559; สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560)

1.4.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งหรือความคับข้องใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตัวเอง โดยอาจเกิดจากความคิด อารมณ์ของตนเอง เมื่อต้องเผชิญหรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างในคราวเดียวกัน

1.4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านความคิดเห็น ทัศนคติ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ ฯลฯ อาจเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

1.4.3 ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่รู้สึกไม่พึงพอใจต่อกลุ่มนั้นๆ อาจมีสาเหตุจากความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของกลุ่ม เป็นต้น

1.4.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป อาจเกิดจากความขัดแย้งตามหน้าที่ ตามระดับสายงาน หรือตามระดับชั้น มักพบในองค์กรขนาดใหญ่

1.4.5 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระดับใหญ่ เกิดขึ้นได้ระหว่างองค์กรที่มีผลประโยชน์ขัดกัน อาจมีสาเหตุมาจากการคิดหากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการแข่งขัน ทั้งวิธีการที่สร้างสรรค์และทำลายล้างซึ่งกันและกัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มีความรุนแรงมากน้อยขึ้นอยู่กับน้ำหนักของสาเหตุและผลกระทบ

1.5 ทิศทางของความขัดแย้ง (นงนาฏ จงธรรมานุรักษ์, 2544; มานัส เสนานุช และณัฐวุฒิ บุ้งจันทร์, 2558; ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559)

1.5.1 ทิศทางแนวนอน เป็นความขัดแย้งของคนในระดับเดียวกัน เช่น ขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร หรือขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต่างก็มีอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ประสานงาน ความร่วมมือ

1.5.2 ทิศทางแนวดิ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการควบคุมของผู้บังคับบัญชา

1.5.3 ทิศทางแนวทแยง เป็นความขัดแย้งของคนข้ามสายงาน และข้ามระดับ เช่น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ประสานงาน ความร่วมมือและบุคลิกภาพส่วนบุคคล

2. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งหากเกิดขึ้นในองค์กรใด ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องค้นหาต้นตอสาเหตุของความขัดแย้งนั้น ให้ได้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร หากเราทราบต้นตอของปัญหาก็จะทำให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจนและสามารถที่จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็นหลายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างสมาชิกขององค์กร เกิดการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในลักษณะของการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การให้คำอธิบายงานที่ไม่ชัดเจน ขาดข้อมูล (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูล การให้ข้อมูลที่ไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคล ทำให้เกิดการรับรู้หรือการตีความหมายของข้อมูลไปในทางที่ผิดไปจากจุดมุ่งหมาย (Moore, 2014) ได้ข้อมูลในการทำงานไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงกัน (สุนทร ปัญญะพงษ์, วิยุทธ์ จำรัสพันธุ์ และวงศา เล้าหศิริวงศ์, 2555) งานที่มีลักษณะต้องพึ่งพากันสูง จะทำให้เกิดความขัดแย้งด้านการสื่อสารได้ง่าย การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” (Stephen & Robbin, 1991) คือ

1) Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น

2) Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง

3) Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการ สื่อสาร

4) Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้นๆ

2.2 ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดนโยบาย บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (Stephen & Robbin, 1983) ความไม่ชัดเจนของกระบวนการ หรือวิธีการทำงานของแต่ละคนที่แตกต่าง (ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์, ธนพร กุลเที่ยง และกาญจนา ไทยกิ่ง, 2559) และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร การไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากหรือน้อยเกินไป

2.3 ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการขาดแคลนทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน (Stephen & Robbin, 1983) ความขัดแย้งด้านนี้จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะในองค์กรที่มีความไม่พอเพียงของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล การลดจำนวนพนักงาน (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ

2.4 ด้านความขัดแย้งทางโครงสร้าง โครงสร้าง (อธิญา งามภักดิ์ และอรนันท์ กลันทปุระ, 2558) และอำนาจหน้าที่เกิดจากกระบวนการทำงาน การควบคุม การกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงานของสมาชิกในองค์กรที่ไม่ทราบบทบาทของตนเอง (Moore, 2014) เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน สายการบังคับบัญชาไม่มีความชัดเจน ซึ่งหากสมาชิกอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่ายหน้าที่กัน และความไม่สมดุลด้านอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกที่ต้องทำงานร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างงาน จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่สร้างความขัดแย้งได้

2.5 ด้านความสัมพันธ์เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็น ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกองค์กรระดับเดียวกัน หรือความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา - ที่ปรึกษา เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน เกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างสมาชิกองค์กรที่มีอำนาจบริหาร

และสมาชิกองค์กรฝ่ายให้คำปรึกษา (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งด้านนี้อาจเกิดจากความแตกต่าง หรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น บุคลิกภาพ อุปนิสัยส่วนตัวที่แตกต่างกัน (Moore, 2014, 2560) ส่งผลให้การเกิดการแสดงออก และการทำความเข้าใจผู้อื่นแตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ซึ่งมักเกิดกับองค์กรที่มีลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน (ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2553) หากองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันความขัดแย้งก็จะมีความแปรผันและรุนแรงมากขึ้น

2.6 ด้านผลประโยชน์ เกิดจากความต้องการใช้ (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) การแย่งชิงผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) เพื่อสนองความต้องการส่วนตัวหรือกลุ่มของตนเอง เกิดการแก่งแย่งกันเพื่อไม่ให้ฝ่ายตัวเองเสียผลประโยชน์ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นว่าเกิดความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งมนุษย์ก็ย่อมที่จะต้องการที่จะได้รับแต่สิ่งที่ดีๆ และมักจะเลือกสรรแต่สิ่งดีๆ สำหรับตนเอง และหากทราบว่าตนเองต้องสูญเสียผลประโยชน์ ก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้ (Moore, 2014) ซึ่งอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความสามัคคีในองค์กร

2.7 ด้านค่านิยม เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้าน วัฒนธรรม สังคม ความคาดหวัง ทัศนคติ เป้าหมาย หรือ ความเชื่อส่วนบุคคล (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ส่งผลให้แต่ละสมาชิกแต่ละคนมีค่านิยมที่แตกต่างกัน หากแต่ต้องทำงานร่วมกันจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันก่อน (Moore, 2014) สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 ด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลเกิดจากคุณลักษณะ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือที่เรียกว่า ความขัดแย้งในตัวเอง (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ความฝังใจที่แตกต่างกัน (Stephen & Robbin, 1983) และปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการยอมรับบุคลิกภาพ การขาดความเข้าใจอคติและมีพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) ผู้ที่สามารถควบคุมตนเองได้ดี จะมีความระมัดระวัง

ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วย และมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) เช่น การประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

สรุป ระบบการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ โดยทั่วไปจะเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับการบริหารงานขององค์กรอื่นๆ แต่จะต่างกันตรงวิธีการและเป้าหมายในการดำเนินงานเท่านั้น ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีการติดต่อและทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรภาครัฐ จึงอาจเกิดขึ้นในลักษณะและมีสาเหตุความขัดแย้งต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับองค์กรอื่นๆ สามารถสรุปและแบ่งลักษณะความขัดแย้งได้ 5 ประเภท คือ 1) ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร 2) เป้าหมายความขัดแย้ง 3) ประเด็นความขัดแย้ง 4) ความสัมพันธ์ความขัดแย้ง 5) ทิศทางความขัดแย้ง และความขัดแย้งเกิดได้จากหลายสาเหตุ สามารถสรุปและแบ่งได้เป็น 8 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 2) ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน 3) ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการขาดแคลนทรัพยากร 4) ด้านความขัดแย้งทางโครงสร้าง 5) ด้านความสัมพันธ์ 6) ด้านผลประโยชน์ 7) ด้านค่านิยม 8) ด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคล

แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม (รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม, 2561) โดยเกิดจากการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน (โชคชัย นาไชย, 2559; นงนาฏ จงธรรมานุรักษ์, 2544) ความไม่ลงรอยกัน หรือการต่อต้านขัดขวางกันระหว่างกลุ่ม (ปัณณพงศ์ วงศ์ณาศร, 2558; บุญฑริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, 2560) ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสภาพความคิด ความสนใจ จุดมุ่งหมายการรับรู้ข้อมูล ผลประโยชน์ การสื่อสาร ความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกัน ไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขัน การขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ (นวพร ชิณวงค์, 2558; มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ซึ่งความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

ทั้งด้านบวกและด้านลบ จะมีผลกระทบมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้นๆ

2. การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้ง

การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธี ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร แล้วจึงเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธี ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคล (Johnson & Johnson, 1987) องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นจะต้องเลือกหาวิธีการต่างๆ มาจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมบุคคลที่เป็นหลักสำคัญ อันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 8 วิธี ดังนี้

2.1 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ร่วมใจ

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ร่วมใจ เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องให้มีการร่วมมือ ร่วมใจ (คณิต เรืองขจร, 2557) ของกลุ่มคนที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการรักษาผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้ชี้แจงถึงปัญหาและความต้องการของตน (Thomas & Kilmann, 1987) เช่น การจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการ หรือตัวแทนพนักงานที่มีปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรับฟังปัญหา ความรู้สึก ความต้องการของแต่ละฝ่าย ซึ่งการทำงานด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพงาน และสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ลงได้

2.2 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง (คณิต เรืองขจร, 2557) หรือการยอมทำตาม (สุมล ชิดสกุล, 2557) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันการรักษาผลประโยชน์ แต่จะใช้ความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายโดยใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิต่างๆ ของพนักงาน กำหนดสิทธิและหน้าที่ของพนักงานทุกคน (Thomas & Kilmann, 1987) ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องถือปฏิบัติตาม ทำให้มีความชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายอย่างถูกต้อง

2.3 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (คณิต เรืองขจร, 2557) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) คำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม (Johnson & Johnson,1987) ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ (Kristin & Randall, 2008) พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี และควรตั้งอยู่ภายใต้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน (Thomas Randall Kilmann,1987) ที่จะทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด และนำไปสู่การลดความขัดแย้ง

2.4 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเอื้ออำนวย

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ มักจะใช้ในกรณีเกิดปัญหาความขัดแย้งในเหตุการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายเกิดความไม่พึงพอใจระหว่างกัน หรือเมื่อกรณีฝ่ายหนึ่งที่มีความรู้สึกรุนแรง แต่อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกเฉยๆ หรือในกรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพบว่าตนเองเป็นฝ่ายผิดในประเด็นที่ถกเถียงกัน หรือเมื่อถกเถียงกันไปจนถึงที่สุดแล้ว ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาชนะกันได้เลย (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) ไม่เน้นการรักษาผลประโยชน์ แต่เน้นการให้ความร่วมมือร่วมใจ

2.5 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายด้วยการเปิดโอกาสให้พูดคุยเจรจาหรืออภิปรายความคิดเห็น (Thomas & Kilmann, 1987) การลงคะแนนเสียง (Kristin & Randall, 2008) มุ่งหาสาเหตุของความขัดแย้งโดยตรง และช่วยกันขจัดออกไป (สมยศ นาวีการ, 2546) โดยไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง และจำเป็นต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด ซึ่งผลสำเร็จคือ การที่คู่พิพาทตกลงกันได้

2.6 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงหรือละเลย

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งแบบไม่จัดการกับความขัดแย้งโดยตรง อาจจะใช้วิธีแยกบุคคลออกจากกัน เห็นแก่ความกลมเกลียว ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ (Johnson & Johnson, 1987) พยายาม

หลีกเลี่ยงไม่ให้เผชิญหน้ากัน (สมยศ นาวีการ, 2546) ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา การหลบเลี่ยงไม่พูดถึงความขัดแย้งดังกล่าว (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) เพราะเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป (Thomas & Kilmann, 1987) เช่น ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักเป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ สิ่งที่ควรทำคือ การหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงานหรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน

2.7 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าเป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบเผชิญหน้ากับปัญหา (Thomas & Kilmann, 1987) ที่จะต้องแก้ไขโดยตรงเปิดเผยตรงไปตรงมา โดยมองความขัดแย้งให้เป็นแก่เป้าหมาย สิ่งที่ต้องการคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น (Johnson & Johnson, 1987) ผลลัพธ์จะทำให้มีผู้หนึ่งแพ้ และอีกผู้หนึ่งชนะ (สมยศ นาวีการ, 2546) แต่อาจจะมีผลต่อเนื่องมาจากปัญหาความขัดแย้ง

2.8 การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ

การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับเป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่เป็นเทคนิคของการใช้อำนาจและความก้าวร้าว (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) ตามตำแหน่งหน้าที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว (Thomas & Kilmann, 1987) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Johnson & Johnson, 1987) การจัดการความขัดแย้งวิธีนี้ควรใช้เมื่อรู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง

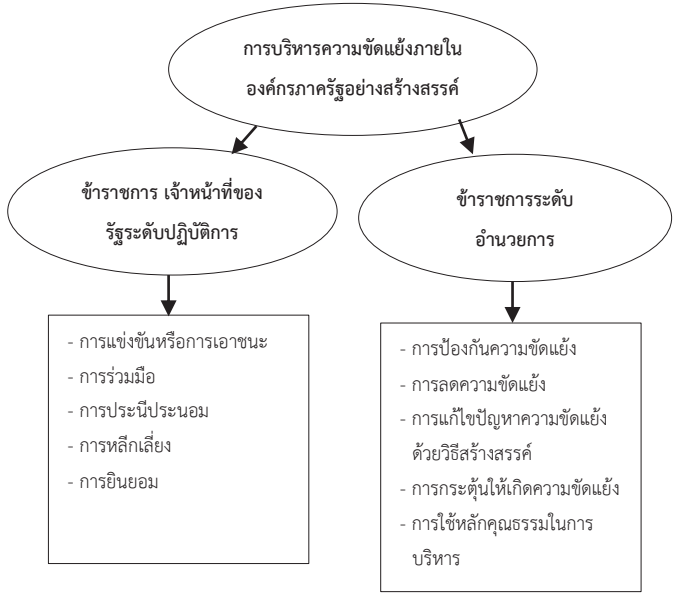
สรุป ความขัดแย้ง เกิดขึ้นจาก “คน” หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นได้ทั้งจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยจะมีผลกระทบมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้นๆ การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของบุคคลใดบุคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันออกไป ตามเหตุการณ์ความเหมาะสม โดยสามารถจำแนกตามพฤติกรรมของบุคคล อันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 8 วิธี ดังนี้ 1) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ร่วมใจ 2) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการ

ปรองดอง 3) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม 4) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเอื้ออำนวย 5) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย 6) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงหรือละเลย 7) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า 8) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ

แนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0

จากอดีต - ปัจจุบัน ประเทศไทยมีวิวัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจผ่านโมเดลทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ยุค 1.0 เน้นการพัฒนาภาคการเกษตร ยุค 2.0 เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเบา ยุค 3.0 เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก ส่วนเศรษฐกิจ ยุค 4.0 จะเน้นการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ชนินทร เพ็ญสูตร, 2560) ซึ่งการจัดซื้อเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาไม่ได้เป็นคำตอบสุดท้าย ถ้าหากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านั้นได้ จะกลายเป็นความสูญเปล่าจากการลงทุนอย่างน่าเสียดาย ความตื่นตัวด้านการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ขององค์กรภาครัฐ เพื่อตอบรับการพัฒนาในยุคประเทศไทย 4.0 จึงเป็นประเด็นที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญในขณะนี้ ซึ่งแน่นอนว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จก็หนีไม่พ้นที่จะต้องอาศัย ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งก็คือ “คน” แต่สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นในการทำงานของคนก็คือ ปัญหาความขัดแย้งทั้งหลายแหล่ (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากฝ่ายหนึ่งพยายามขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีหนึ่ง โดยต่างฝ่ายพยายามหาหลักฐานหรือเหตุผลเพื่อมาสนับสนุนความถูกต้องของตนเอง และหาทางออกด้วยวิธีการเอาแพ้ เอาชนะมากกว่าอย่างอื่น ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชน ฉะนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งรูปแบบต่างๆ เช่น วิธีร่วมมือร่วมใจ วิธีการปรองดอง วิธีการประนีประนอม วิธีการเอื้ออำนวย วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการบังคับ เป็นต้น ทุกวิธีที่กล่าวมาไม่ได้บอกว่ามีวิธีใดสามารถใช้ได้ดีที่สุด การจะใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรทุกคนจำเป็นจะต้องศึกษาแนวคิดและทำความเข้าใจปัญหา สภาพแวดล้อมของปัญหา รวมทั้งความเข้าใจ

ผู้อื่น ใจกว้างและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น จะช่วยให้การวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างราบรื่น ลงตัวและเกิดความร่วมมือในที่สุด



ภาพที่ 1 แสดงโมเดลการบริหารความขัดแย้งองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์

1. วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ ในฐานะ “ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับปฏิบัติการ” เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์กร ดังนี้

1.1 การแข่งขันหรือการเอาชนะ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเน้นชัยชนะในระดับสูง (Thomas & Kilmann, 1987) โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาแต่ใจตนเอง แสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ ใช้การต่อรองกล่าวหาบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม (โชคชัย นาไชย, 2559) ควรจะใช้วิธีการนี้ในกรณีเป็นเรื่องสำคัญต้องรีบตัดสินใจและมีความมั่นใจว่าเราทำถูก (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) หากลงมือปฏิบัติแล้วผลลัพธ์ที่ได้ คือ “ชนะ - แพ้”

(Win-Lose solution) (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ซึ่งอาจมีทั้งคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

1.2 การร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ แต่ในขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาในระดับสูง (Thomas & Kilmann, 1987) ให้ความร่วมมือ ประสานประโยชน์ ระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ มีกระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน (โชคชัย นาไชย, 2559) เกิดผลลัพธ์จากวิธีนี้ คือ “ชนะ - ชนะ” (Win - Lose solution) (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ควรใช้วิธีการนี้กรณีต้องการหาวิธีที่ดีและสำคัญกว่าการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) ทำให้เกิดการเรียนรู้ รับทราบและเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น นำความคิดเห็นของทุกฝ่ายมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้วิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด ส่งผลให้คนในองค์กรเกิดความความผูกพันต่อกันได้

1.3 การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง (โชคชัย นาไชย, 2559) มีลักษณะของการพบปะหารือกัน เพื่อเจรจาต่อรอง แยกแยะและประสานความเข้าใจ ด้วยการอธิบายข้อแตกต่างทางความคิดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อหาจุดยืนระหว่างกลางของทั้งสองฝ่าย ยอมได้บางส่วนและยอมเสียในบางส่วน โดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ (Thomas & Kilmann, 1987) ผลลัพธ์ที่ได้มีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose solution) (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ควรใช้วิธีการนี้ เมื่อเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ และมีเวลาแก้ไขปัญหาที่จำกัด (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) คู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าๆ กัน แต่มีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

1.4 การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหนีปัญหาและไม่ให้ความรวมมือในการแก้ปัญหา (Thomas & Kilmann, 1987) พยายามหลีกเลี่ยงหรือถอยห่างออกจากเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง พยายามอดกลั้นไม่โต้แย้ง ไม่แสดง

ความเห็นใดๆ แต่จะอ้างเกี่ยวกับระเบียบและข้อปฏิบัติเพื่อประวิงเวลาหรือใช้สินบนในการแก้ปัญหา (โชคชัย นาไชย, 2559) พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ ในลักษณะ “แพ้ - แพ้” (Lose - Lose solution) เป็นส่วนใหญ่ (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งที่เกิดเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) หรือกรณีปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ยากเกินอำนาจที่จะจัดการได้ หรือเมื่อพิจารณาไตร่ตรองการเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งนั้น จะส่งผลเสียมากกว่าผลดี

1.5 การยินยอม ยอมรับหรือการยอมให้ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามความพอใจ แม้ความจริงแล้วเราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม (Thomas and Kilmann, 1987) มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง ยอมความและกล่าวขอโทษเมื่อเกิดปัญหา รวมทั้งเข้าใจ เอาใจใส่และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถทำตามความคิดเห็นของตนเองเพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจ (โชคชัย นาไชย, 2559) การแก้ไขปัญหาในรูปแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ - ชนะ” (Lose - Win solution) (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ควรใช้วิธีการนี้ในกรณีเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้น พิจารณาแล้วพบว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่เรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล หรือแม้ว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) เป็นการแสดงไมตรีจิตระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันให้เกิดการประสานสามัคคีขึ้นในองค์กร

2. วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ในฐานะ “ข้าราชการระดับอำนวยการ”

ข้าราชการระดับอำนวยการมีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐได้ ทั้งความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณลักษณะของบุคคลและสามารถนำมาสู่การบริหารความขัดแย้งองค์กรภาครัฐได้อย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

2.1 การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้อำนวยการสามารถเลือกใช้วิธีการป้องกันความขัดแย้งได้หลายวิธี เช่น วิธีการจัดโครงสร้างงานในองค์กรให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน และในบทบาทของแต่ละฝ่ายงาน มุ่งเน้นเป้าหมายและคำนึงถึงภาพรวมขององค์กร ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายงาน กระจายความเท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) และทำหน้าที่เป็นเบรก คอยแตะเบรกเมื่ออุณหภูมิความขัดแย้งในองค์กรเริ่มสูงขึ้นผิดปกติ ส่วนความขัดแย้งในระดับปกติก็ปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติ (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) ใช้อำนาจหน้าที่และความสามารถอย่างเหมาะสม (โชคชัย นาไชย, 2559) เพื่อควบคุมการกระทำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนด การสื่อสารความหมายโดยการพูด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน อีกทั้งเป็นการพูดเพื่อประสานและการไกล่เกลี่ยจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2.2 การลดความขัดแย้งเมื่อองค์กรเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้อำนวยการจะต้องมีสติและใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา อย่าตื่นตระหนกไปกับปัญหา (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) แต่จงพิจารณาหาสาเหตุซึ่งแต่ละปัญหาล้วนมีสาเหตุและที่มาต่างกันและตัดสินใจประเมินแยกสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางความคิด (โชคชัย นาไชย, 2559) เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งขององค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) โดยวิธีการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การแยกกลุ่มหรือการโยกย้าย เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) เป็นเพียงการหนีปัญหาหรือการลดปัญหาเท่านั้น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาตัวต้นเหตุให้หมดไปจากองค์กรภาครัฐได้อย่างแท้จริง

2.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสร้างสรรค์ อาจดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างและสายงานใหม่ การปรับปรุงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ การประนีประนอม การชี้นำและการกดดัน (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) การเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา โดยอาจนำบุคคลที่สามหรือที่เรียกว่า ที่ปรึกษา เข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาขององค์กร การสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย ให้เกียรติและยอมรับ

ความคิดเห็นของทุกฝ่าย (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) ใช้สถานการณ์เป็นเครื่องมือโดยการแก้ไขปัญหาบางครั้ง ต้องรอจังหวะหรือเหตุการณ์บางอย่างเข้ามาช่วย (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อละลายพฤติกรรม

2.4 การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลกระทบด้านลบแก่องค์กรทุกสถานการณ์ไป เช่น การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายพร้อมการเพิ่มอัตราการคัดเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กรใหม่ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับหนึ่ง (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบด้านบวกแก่องค์กรภาครัฐ คือ องค์กรเกิดการพัฒนา เพิ่มแรงกระตุ้น ขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น

2.5 การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กรภาครัฐ โดยการกระจายความเป็นธรรม ความเท่าเทียม และความเสมอภาค (โชคชัย นาไชย, 2559) พิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายงาน ไม่มีอคติหรือลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งและมีการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรอย่างเป็นธรรม (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559) ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงได้

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันนี้ ข้าราชการตลอดจนเจ้าหน้าที่องค์กรภาครัฐทุกคน นอกจากจะต้องปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของรัฐบาล ในการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย ยุคประเทศไทย 4.0 แล้ว จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมๆ กล้าที่จะก้าวออกจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม เตรียมพร้อมรับความท้าทายกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและสิ่งที่ผู้เขียนคิดว่าองค์กรหลายๆ องค์กรอาจกำลังประสบอยู่ ณ ตอนนี้ หรืออาจไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้นั้นก็คือ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งองค์กรภาครัฐก็เช่นกัน ปัญหาความขัดแย้งไม่ใช่ภัยร้ายสำหรับองค์กร ไม่ได้ส่งผลให้องค์กรถดถอยเพียงอย่างเดียว

แต่ปัญหาความขัดแย้งยังสามารถทำให้ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรในองค์กรทุกคนได้มีสติพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ บุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคล ค่านิยม หรือแม้แต่การปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือการขาดแคลนทรัพยากร สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง พิจารณาแล้วสามารถแยกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร 2) เป้าหมายของความขัดแย้ง 3) ประเด็นของความขัดแย้ง 4) ทิศทางของความขัดแย้ง และ5) ความขัดแย้งในเชิงบุคคล กลุ่มหรือองค์กร

สำหรับการแก้ไขความขัดแย้งนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการแก้ไขเหตุการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งที่ข้าราชการระดับอำนวยการองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0 ควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญ คือการใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และต้องสามารถควบคุมหรือขจัดปัญหาความขัดแย้งที่จะนำองค์กรไปสู่ความถดถอยได้ อย่างไรก็ตามการบริหารความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้ถือเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ในฐานะ “ข้าราชการระดับอำนวยการ” สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ได้ ดังนี้ 1) การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น 2) การลดความขัดแย้ง 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสร้างสรรค์ 4) การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง และ 5) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร และในฐานะ “ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับปฏิบัติการ” สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ได้ ดังนี้ 1) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยินยอม ยอมรับหรือการยอมให้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐ ที่มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่พึ่งให้แก่ประชาชนคนไทยทุกคนได้ ในฐานะ “ข้าของแผ่นดินไทย”

เอกสารอ้างอิง

คณิต เรืองขจร. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จิตราพัชร์ ชัยรัตนหิรัญกุล และธานี เกสทอง. (2556, กรกฎาคม - ธันวาคม). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**, 3(5). 137 - 152.

ชนินทร เพ็ญสูตร. (2560, มกราคม - มิถุนายน). ประเทศไทย 4.0 บริบททางเศรษฐกิจ และการเมือง. **วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์**, 8(1), 67 - 99.

โชคชัย นาไชย. (2559). **ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). **ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กอดี้ อาร์ต จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

นงนาฏ จงธรรมานุรักษ์. (2544, ตุลาคม - ธันวาคม). กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารการพยาบาล. **วารสารสภาการพยาบาล**, 16(4). 41 - 51.

นวพร ชิณวงค์. (2558). **ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นิศาชล ฉัตรทอง. (2561, มกราคม - มิถุนายน). บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. **วารสารสารสนเทศ**, 17(1), 25 - 36.

เนาวรัตน์ ชุง และกฤษดา เชียรวัฒนสุข. (2559, กรกฎาคม - ธันวาคม). การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป - อเมริกาในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา. **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ**, 7(2), 60 - 85.

บุญฑริกา วงษ์วานิช และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2560, ธันวาคม). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. **วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 12(2), 33 - 45.

ปัณณพงศ์ วงศ์ณาศร. (2558, กรกฎาคม). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง : บริบทในสังคมไทย. **วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ**, 4, 59 - 81.

พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์. (2560, กรกฎาคม - กันยายน). การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 11(3), 98 - 107.

มานัส เสนานุช และณัฐวุฒิ บุ้งจันทร์. (2558, กรกฎาคม). ความขัดแย้งในระบบราชการระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**, 5 (ฉบับพิเศษ), 117 - 128.

มิ่งขวัญ พงษ์สถิต. (2556). **การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.oia.coj.go.th/doc/data/oia/oia_1504165067.pdf. [2561, กันยายน 22].

รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุยะพรหม. (2561, เมษายน - มิถุนายน). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 7(2), 224 - 238.

ศิริวรรณ มนอัตระผดุง. (2559, พฤษภาคม - สิงหาคม). การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**, 6(2), 193 - 208.

สมยศ นาวีการ. (2546). **การบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ. (2556). **การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์**. บทความวิชาการในการปรับเลื่อนตำแหน่งเป็นอาจารย์ (สบ 5) กองบัญชาการศึกษา, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.

สุมล ชิดสกุล. (2557, กันยายน - ธันวาคม). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงพยาบาลของรัฐ : กรณี โรงพยาบาลในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 17. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 6(3), 146 - 154.

สุนทร ปัญญะพงษ์, วิยุทธ์ จำรัสพันธุ์ และวงศา เล้าหศิริวงศ์. (2555, มกราคม - เมษายน). ความขัดแย้งระหว่างชุมชนท้องถิ่นกับหน่วยงาน ภาครัฐในการจัดการทรัพยากรน้ำจากเขื่อนลำปะทาว อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ. **วารสารสังคมลุ่มน้ำโขง**, 8(1), 115 - 136.

สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ. (2560, มกราคม - มิถุนายน). ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ : แนวทางป้องกันและแก้ไข. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 9(1), 218 - 226.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). **ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0.**

อธิญา งามภักดิ์ และอรนันท์ กลันทปุระ. (2558, พฤษภาคม - สิงหาคม). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี. **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 26(2), 95 - 103.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1987). **Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive and Individualistic Learning.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Kristin J., Randall S., et. al. (2008, January). The Critical Role of Conflict Resolution it Teames : A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. **Journal of Applied Psychology**. 93(1), 170 - 188.

Moore, C. W. (2014). **The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict** (4th ed.). San Francisco : Jossey - Bass.

Stephen P. R. (1991). **Management Prentice - Hall International Editions.** 3, Prentice Hall.

_____.(1983). **The Theory Z Organization from a Power - Control Perspective.** California Management Review.

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1987). **Thomas - Kilmann conflict model interest.** New York : X/COM Incoporated.