

การบริหารความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้กระบวนทัศน์  
ทางรัฐประศาสนศาสตร์\*  
CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATION USING THE PARADIGM  
OF PUBLIC ADMINISTRATION

พฤทธิพงษ์ จั๊กกะพาก

Pruettipong Chakkaphak

กรรมการผู้จัดการ บริษัท คอมพริ้นท์ซัพพลาย จำกัด

Managing Director Comprint Supply Company Limited, Thailand

อดิเทพ ภิญญาเกษม

Adithep Phinyakasem

กรรมการผู้จัดการ CEO บริษัท มัลติพรูฟส์ จำกัด

Multiproof Co.,Ltd, Thailand

อรัญ พันธุมจินดา

Aran Phanthumjinda

นักวิชาการอิสระ

independent scholar, Thailand

E-mail: chunipha@hotmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งองค์กรโดยใช้กระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ โดยในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง และการใช้วิธีการที่สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ โดยที่ในบทความชิ้นนี้ใช้แนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพราะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า ข้อค้นพบจากงานวิจัยได้มาจากงานวิจัย บทความวิจัย บทความวิชาการ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาจัดหมวดหมู่ตามประเด็นและนำเสนอข้อมูลด้วยเชิงพรรณนา และสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญ

---

\* Received 19 June 2021; Revised 5 August 2021; Accepted 2 October 2021



ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งแบบชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นการบริหารที่ทุกฝ่ายสามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ 2) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้โครงสร้างองค์กร คือการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับปฏิบัติ ในการเลือกสรรบุคลากร 3) การบริหารความขัดแย้งด้วยการใช้การสื่อสารอย่างสันติ เป็นการใช้ทักษะสุนทรียสนทนาเพื่อไกล่เกลี่ย 4) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจกรณีที่มีความขัดแย้งนั้นไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ 5) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ไม่ใช่การหลบหลีกปัญหา แต่เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นลักษณะเผชิญหน้า

**คำสำคัญ:** การบริหารความขัดแย้งในองค์กร, กระบวนทัศน์, รัฐประศาสนศาสตร์

## Abstracts

This article aims to study conflict management in organization using the paradigm of public administration. Data collection methods were used by analyzing documents related to conflict management. and the use of methods that are consistent with the public administration paradigm. This article uses the New Public management as a framework for analysis because the new approach of public administration is the transformation of public administration by applying the principles of increasing the efficiency of the bureaucratic system and seeking efficiency in the performance of government services that lead to excellence. by applying the guidelines or methods of administration of the private sector to apply to government administration such as result-base management, professional management, cost-effectiveness. Findings from this research papers acquired from research articles, academic articles, and books. Which are categorized by issues and presented with descriptive information and synthesize important components. Finding were as follow: 1) Conflict Management Using Win-Win Method is an administration for all parties can come to an agreement. 2) Conflict Management Using Organizational Structure Method is to set regulations rules of recruitment. 3) Conflict Management through Non-Violent Communication use of dialogue conversational to mediate. 4) Power of Conflict Management the power use in cases when conflicts cannot control the situation. 5) Conflict Management Using Confrontation Avoidance is not avoiding problems but to avoid conflict in order to prevent encountering problems.

**Keywords:** Conflict Management, Paradigm, Public Administration



## บทนำ

พื้นฐานของมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิด ความสนใจ ค่านิยม ทักษะสติ สติปัญญา การสื่อสาร เป้าหมายและวิธีการทำงาน ความแตกต่างหลากหลายนี้ เมื่อมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันในบริบทองค์กรมักทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ นอกจากนี้ความขัดแย้งถือได้ว่าเป็นสัจธรรมในรูปแบบหนึ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ สภาพแวดล้อม เพราะความขัดแย้งล้วนเกิดมาจากกิเลสที่ผูกฝังรากลึกอยู่ภายในใจมนุษย์ แต่ทว่าความขัดแย้งนั้นไม่ใช่ปัจจัยเชิงลบเพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดปัจจัยเชิงบวกที่อาจจะนำมาซึ่งกระบวนการทางความคิดที่หลากหลาย เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และความก้าวหน้าในองค์กรได้ (สาริศา เจนเขว้า, 2563) ขณะเดียวกันพบว่า ความขัดแย้งอาจเกิดจากการไม่ลงรอยกัน หรือแม้กระทั่งเป้าหมาย ความสนใจ หรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มาอยู่ร่วมกันไม่สามารถเข้ากันได้ ปัญหาเหล่านี้ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรลดลง เกิดปัญหาการสื่อสารขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในอดีตนั้นความขัดแย้งตามแนวคิดแบบดั้งเดิมเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และองค์กรใดที่มีความขัดแย้งมาก จะนำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหาร แต่แนวคิดสมัยใหม่มีความเชื่อเรื่องความขัดแย้งที่แตกต่างจากแนวคิดแบบดั้งเดิม โดยที่แนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถทำให้อยู่ร่วมกันได้แม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ไม่ต้องมีการกล่าวโทษว่าใครคือคนถูกหรือผิด แต่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มักผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา แต่เงื่อนไขบางประการคือ ความขัดแย้งนี้ต้องอยู่ในระดับควบคุมได้ โดยความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ความขัดแย้งทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation View) และความขัดแย้งจากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน (Interactionist view) จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง (Davor, D, 2008)

กระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเป็นวิวัฒนาการให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนไป โดยภารกิจทางรัฐประศาสนศาสตร์คือ การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การคลังและงบประมาณ รวมไปถึงการบริหารและการพัฒนา โดยที่ขอบเขตการศึกษาวิธีการทางรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นการศึกษาแบบกลไก การกระทำภารกิจของรัฐให้ประสบความสำเร็จเรียกว่า ระเบียบวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งเป้าหมายของรัฐประศาสนศาสตร์คือประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบูรณาการทรัพยากรทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพ (สัญญา เคนาภูมิ, 2562) โดยกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ได้พัฒนาออกเป็น 6 กระบวนทัศน์ที่สำคัญคือ กระบวนทัศน์การเมืองกับการบริหาร โดยแยกการเมืองออกจากการบริหาร กระบวนทัศน์หลักการบริหาร กระบวนทัศน์รัฐประศาสนศาสตร์คือรัฐศาสตร์ กระบวนทัศน์รัฐประศาสนศาสตร์คือการจัดการ กระบวนทัศน์รัฐประศาสนศาสตร์คือรัฐประศาสนศาสตร์ และกระบวนทัศน์การบริหารปกครอง (Nicholas, H, 2010)



บทความนี้จึงมุ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงประเภทของความขัดแย้ง รวมไปถึงทบทวนเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาว่า ได้มีการนำหลักการใดบ้างมาบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ โดยในบทความชิ้นนี้จะนำกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาเป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาและหาแนวทางในการบริหารความขัดแย้งในองค์กรโดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นการแข่งขันในเรื่องของค่านิยม เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานภาพ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือแม้กระทั่งการเกิดการปะทะระหว่างคู่กรณีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นักคิดที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดเรื่องความขัดแย้งคือคาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) ซึ่งมาร์กซ์มองว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความเป็นวัตถุนิยม โดยที่เศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดโครงสร้างสังคม และการจัดระเบียบทางเศรษฐกิจจะกำหนดการจัดระเบียบทางสังคม โครงสร้างชนชั้น ระบบความคิดต่าง ๆ เป็นพลังที่ก่อให้เกิดการปฏิวัติหรือความขัดแย้งทางชนชั้นในสังคม (ปิ่นพงษ์ วงศ์ราศรี, 2015)

นอกจากนี้ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ (March, J. G. & Simon, H. A, 1998) ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นกระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในใจของบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเท่าเทียมกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากความจำใจ 2) ความขัดแย้งในองค์กร (Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กรเดียวกันหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ 3) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการไม่ลงรอยกันขององค์กรหนึ่งสู่อีกองค์กรหนึ่งเช่น ความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้จัดการแผนก ซึ่งถือว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรซึ่งจะต้องเกิดการสร้างพลังต่อรองระหว่างกลุ่มอิทธิพล ซึ่งกลุ่มใดมีมากกว่ามักเป็นฝ่ายชนะ ซึ่งในบริบทสังคมไทย ที่สามารถเห็นได้ชัดคือ การที่ลูกจ้าง หรือพนักงานระดับชั้นล่างประท้วงเรียกร้องความไม่ยุติธรรมเรื่องค่าแรง หรือการถูกกดโกงจากนายจ้าง จึงนำมาซึ่งความขัดแย้ง

โทมัส และ คิลแมนด์ (Thomas, K, 1976) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน และเทคนิคในการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) การเอาชนะ (Completing) เป็นวิธีการในการแก้ความขัดแย้ง โดยที่แต่ละฝ่ายจะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝ่ายตนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด ซึ่งเป็นความพยายามที่จะชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นว่าใครคือผู้ควรได้รับคำตำหนิจากปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งผ่านกระบวนการการแข่งขัน จะ



เกิดการหาข้อยุติโดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ที่ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Win-Lose Solution) 2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้ง โดยที่บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายตนเอง และให้ความร่วมมือต่อการแก้ไขปัญหา โดยกระบวนการนี้ทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องในปัญหาที่เกิดขึ้นต่างพยายามที่จะทำการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด กระบวนการนี้จะเน้นที่วิธีการผ่อนปรน ให้ทุกฝ่ายช่วยแก้ปัญหา โดยมองที่จุดต่างในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนประเด็นหลักของความขัดแย้งในแต่ละฝ่ายให้สามารถหาข้อยุติร่วมกันได้

โดยผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งในขั้นตอนการร่วมมือคือ ทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้ชนะ และสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ รวมไปถึงเป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย (Win-Win Solution) 3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นที่เกิดขึ้นกับตนเอง และพยายามหาวิธีในการหลีกเลี่ยงจากการเผชิญหน้า โดยอาจเป็นการถอนตัว การยอมรับเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้ ไม่ปะทะต่อหน้า ซึ่งผลลัพธ์ของการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้คือ ทุกฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ (Lose-Lose Solution) 4) การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งมีพฤติกรรมที่สยบยอมต่อคู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ซึ่งการสยบยอมเนื่องจากการที่บุคคลที่ขัดแย้งมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองเช่น มิตรภาพ การเก็บกดความคิดเห็นของตนเองเพื่อยอมรับสนับสนุนความคิดผู้อื่นหรือเมื่อมีบุคคลในองค์กรมีการฝ่าฝืนกฎระเบียบ ก็จะมีกระบวนการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งโดยอีกฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ และอีกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Lose-Win Solution) 5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ ซึ่งวิธีการนี้อาจเกิดความไม่พอใจในการตัดสินใจจากฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งได้ การบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้จึงไม่มีผู้ชนะ หรือผู้แพ้อย่างชัดเจน แต่จะมีการปันส่วนเหตุการณ์ความขัดแย้งที่เกิดอย่างเท่าเทียมกัน โดยผลลัพธ์ของการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งในขั้นตอนนี้จะสามารถหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นทั้งผู้ชนะและเป็นผู้แพ้ (Some Win Solution/Some Lose Solution)

กล่าวโดยสรุป การบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งที่ดีนั้น อาจเป็นการเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ วัตถุประสงค์ของผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งนั้น อาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการได้ ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นรุนแรงหรือส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลมากน้อยเพียงใด

## แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

คำว่า กระบวนทัศน์ (Paradigm) มาจากภาษากรีก โดย para แปลว่า beside ส่วน digm แปลว่า ทฤษฎี คือ ชุดแนวความคิด หรือ มโนทัศน์ (Concepts) ค่านิยม (Values) ความเข้าใจรับรู้ (Perceptions) และการปฏิบัติ (Practice) ที่มีร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ชุมชนหนึ่ง และได้ก่อตัวเป็นแบบแผน ของทัศน์อย่างเฉพาะ แบบหนึ่ง เกี่ยวกับความจริง (Reality) ซึ่งเป็นฐานของวิถี เพื่อการจัดการตนเอง ของชุมชนนั้น ที่ทำหน้าที่สองประการ ประการแรกทำหน้าที่ วางหรือ กำหนดกรอบ ประการที่สอง ทำหน้าที่บอกเราว่าควรจะทำอะไรปฏิบัติอย่างไร ภายในกรอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ รวมไปถึง เราวัดความสำเร็จนั้นอย่างไร (Kuhn, T. S, 2012)

เมื่อพูดถึงกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ จำเป็นต้องกล่าวถึงแนวทางการศึกษา พัฒนาการของรัฐประศาสนศาสตร์ซึ่งปรากฏ 3 แนวทางคือ 1) แนวทางการศึกษาที่ใช้มิติเวลา ซึ่งเป็นการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์จำแนกตามช่วงเวลาที่เกิดขึ้น 2) แนวทางการศึกษาที่ใช้มิติขอบเขตและจุดเน้น เป็นการศึกษาที่กำหนดขอบเขตหรือปริมาตรทางวิชาการ 3) แนวทางที่ใช้มิติของหน่วยวิเคราะห์เป็นแนวทางการศึกษาซึ่งให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นและยึดถือหน่วยวิเคราะห์เป็นหลัก (Unit of Analysis) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญต่อองค์การ การปรับตัว ความไม่แน่นอนอันเกิดจากเทคโนโลยี โดยกระบวนทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาแนวทางที่ใช้หน่วยขององค์กร บุคลากร ชุมชนเป็นหน่วยวิเคราะห์คือ กระบวนทัศน์ของรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (Thomson, 1967)

อย่างไรก็ตาม การบริหารความขัดแย้งโดยใช้กระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีสาระสำคัญดังนี้ (Hood, Christopher, 1991)

1) การบริหารความขัดแย้งโดยการแบ่งแยกหน่วยงาน เป็นลักษณะของรูปแบบการกระจายอำนาจ เป็นการเชื่อมโยงหน่วยงานในรูปแบบเครือข่ายแนวนอนที่ไม่ใช่ตามสายงานบังคับบัญชา เป็นการบริหารจัดการในลักษณะที่มีการแบ่งแยกหน่วยผลิต และหน่วยบริการออกจากกัน

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นควบคุมผลที่ออกมา โดยจัดสรรทรัพยากร และการให้รางวัลเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติคือ การเน้นผลสำเร็จของภารกิจมากกว่าเน้นเรื่องกระบวนการ

3) การดำเนินงานโดยผู้จัดการมืออาชีพ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอบหมายให้ผู้ที่เป็มืออาชีพเข้ามาดำเนินงาน โดยจะมีการระบุตัวบุคคลที่ควบคุมการตัดสินใจได้องค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายการปฏิบัติครั้งนี้คือ เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ที่ชัดเจน ไม่ใช่เป็นการแผ่ขยายอำนาจจนหาผู้รับผิดชอบที่แท้จริงไม่ได้



นอกจากนี้ Jonathan Boston (Jonathan Boston) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารมากกว่าการกำหนดนโยบาย
- 2) มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน
- 3) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุม

ทรัพยากร และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551)

### การบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้กระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์

ตามที่มาซและไซมอน ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Organization ว่าในทุก ๆ องค์กรย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยที่ความขัดแย้งนั้นแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) 2) ความขัดแย้งในองค์กร (Organization Conflict) 3) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-Organization Conflict) (March, J. G. & Simon, H. A, 1998) รัฐประศาสนศาสตร์เป็นศาสตร์ด้านการบริหารรัฐกิจ การบริหาร และการจัดการภาครัฐซึ่งมิได้มุ่งแสวงหากำไร รวมไปถึงเป็นศาสตร์ที่สนับสนุนให้องค์กรของรัฐมีโครงสร้างกลไกการตัดสินใจและพฤติกรรมของข้าราชการที่เกื้อกูลการให้บริการสาธารณะ (Nicholas, H, 2010) ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งศึกษาไปที่การบริหารความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรภาครัฐ เมื่อทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งโดยใช้แนวทางการพัฒนาการทางรัฐประศาสนศาสตร์พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจาก “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ เช่นงานศึกษาของ อุไร สัมเกลี้ยง และคณะ ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของพนักงานภาครัฐในองค์กร โดยสภาพปัญหาที่พบคือ ปัญหาโครงสร้างที่ไม่คล่องตัว ปัญหากฎระเบียบ ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ (อุไร สัมเกลี้ยง และคณะ, 2562) รวมไปถึงเรื่องทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิม โดยในงานวิจัยชิ้นนี้เสนอการบริหารความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ด้วย 3 องค์ประกอบคือ การประนีประนอม ร่วมมือแก้ปัญหา และการใช้สุนทรียสนทนา (สิญาธร นาคพิน, วิลาวัลย์ สมบูรณ์, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับ (Khakhai, K, 2012) ที่ได้เสนอการบริหารความขัดแย้งจากทำลาย เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลบวกต่อองค์กร (Kuhn, T. S, 2012) และยังสอดคล้องกับ ศิริวรรณ มนอัคระผดุง ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยในงานนี้ได้เสนอการบริหารความขัดแย้งไว้ 6 องค์ประกอบคือ 1) การเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง การเปิดใจกว้าง (Open-minded) 2) การสร้างการทำงานเป็นทีม (Participation Solution in Organization) 3) การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา (Negotiation) 4) การใช้หลัก





คุณธรรมในการบริหารองค์กร (Fairness) 5) การสื่อสาร (Communication) 6) การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย (Collaborate) (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

งานของปรารธนา หลีกภัย ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของ ข้าราชการครูในจังหวัดตรังคือ สาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุจากปัจจัยด้านสภาพองค์การ และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยในบทความชิ้นนี้เสนอวิธีการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งคือ 1) วิธีการประนีประนอม 2) วิธีการไกล่เกลี่ย 3) วิธีการเผชิญหน้า 4) วิธีการหลีกเลี่ยง และ 5) วิธีการบังคับ สอดคล้องกับงานของ อาชิรญาณ์ เขียวช่อมและคณะ ที่ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กับผู้ที่เป็นครู ประกอบไปด้วย 1) วิธีการประนีประนอม 2) วิธีการไกล่เกลี่ย 3) วิธีการหลีกเลี่ยง 4) วิธีการเผชิญหน้า และ 5) วิธีการบังคับ (ปรารธนา หลีกภัย, 2564) ; (อาชิรญาณ์ เขียวช่อมและคณะ, 2557)

โรบบินส์และจัส (Robbins, S.P. and Judge, T.A, 2013) ได้เสนอเทคนิคการบริหารความขัดแย้งที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์คือ 1) วิธีการมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นลักษณะการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงการร่วมมือ ร่วมใจ จึงจะทำให้องค์กรและบุคคลมีประสิทธิภาพ 2) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างอย่างเป็นทางการ อาจมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือย้ายฝ่ายงานในคูรณ์เพื่อลดความขัดแย้ง และ 3) การบริหารความขัดแย้งโดยเพิ่มทรัพยากร (Expansion of Resource) เช่น การเพิ่มเงินเดือน เพิ่มโบนัสผ่านผลงานเชิงประจักษ์ แต่การทำขั้นตอนนี้ องค์กรควรวางแผนให้ถูกกับงาน เพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจเกิดขึ้นได้

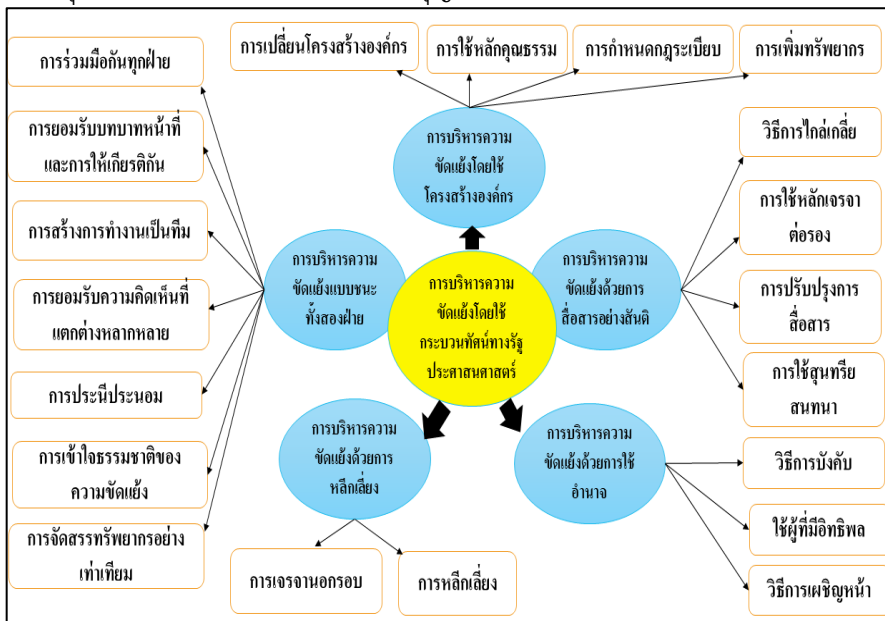
แม็คเชนท์ (McShane, S. L., & Von Glinow, M. A, 2015) ได้เสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งคือ 1) การเน้นเป้าหมายหลัก (Emphasizing Superordinate Goals) เป็นการทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญที่เป้าหมายหลักขององค์กร 2) การลดความแตกต่าง (Reducing Differentiation) ระหว่างบุคคลเช่น การกำหนดให้มีการผลัดเปลี่ยนเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันระหว่างแผนกต่าง ๆ 3) การปรับปรุงการสื่อสารและความเข้าใจ (Improving Communication and Understanding) เป็นการนัดพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ องค์กรควรกำหนดให้แต่ละบุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน 4) การกำหนดกฎระเบียบให้ชัดเจน (Clarifying Rules and Procedures) เป็นการป้องกันกรณีบุคลากรใช้สถานภาพหรือเหตุผลส่วนตัวในการมีสิทธิพิเศษบางประการ เพราะถ้ากฎระเบียบคลุมเครือไม่ชัดเจนจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องของความไม่เสมอภาคได้





อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ กฤษวรรณ โล้วชรินทร์ และ วุฒิชัย อ้วนพรมมา ที่ได้วิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ 1) การยอมรับบทบาทหน้าที่และการให้เกียรติกัน 2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเท่าเทียม 3) การเจรจาไกล่เกลี่ย 4) การปรับทัศนคติและความเข้าใจ (กฤษวรรณ โล้วชรินทร์ และ วุฒิชัย อ้วนพรมมา, 2562)

เมื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การบริหารความขัดแย้ง ได้มีการนำหลักปรัชญาเข้ามา บูรณาการใช้เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขเช่น ในบทความของ ชนภา ปุญญนันท์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งผ่านปรัชญากุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล โดยที่บทความชิ้นนี้พบว่า แนวทางการแก้ไขลดความขัดแย้ง 3 ระดับประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งในองค์กรที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน แนวทางการแก้ไขคือ ใช้ปรัชญากุญแจ ดอกที่ 8 เพื่อให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย 2) ความขัดแย้งในองค์กร ที่เกิดจากไม่เสนอข้อตกลงซึ่งกันและกัน แนวทางการแก้ไขคือ ใช้ปรัชญากุญแจดอกที่ 1 เพื่อ ฝึกความอดทนในการยอมรับฟังซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้เกิดความประนีประนอมร่วมกันได้ 3) ความขัดแย้งในองค์กรที่เกิดจากการขาดความสามัคคี การแตกแยกทางความคิด การแบ่งฝ่าย ในองค์กร แนวทางการแก้ไขคือ ใช้ปรัชญากุญแจดอกที่ 7 คือการใช้ผู้ที่มีอิทธิพลในองค์กรเข้า มาเจรจาไกล่เกลี่ย โดยจะต้องเป็นผู้ที่ออกกฎระเบียบ หรือกฎหมายเช่น ผู้นำองค์กร เป็นต้น ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้ (ชนภา ปุญญนันท์ , 2563)



ภาพที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้กระบวนการทางรัฐประศาสนศาสตร์



จากภาพสามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ 5 องค์ประกอบดังนี้

1) การบริหารความขัดแย้งแบบชนะทั้งสองฝ่าย ประกอบไปด้วย การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย การยอมรับบทบาทหน้าที่และการให้เกียรติกัน การสร้างการทำงานเป็นทีม มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย การประนีประนอม การเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง การจัดสรรทรัพยากรอย่างเท่าเทียม

2) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้โครงสร้างองค์กร ประกอบไปด้วย การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร การกำหนดกฎระเบียบให้ชัดเจน มุ่งไปที่ การเพิ่มทรัพยากร

3) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้การสื่อสารอย่างสันติ ประกอบไปด้วย วิธีการไกล่เกลี่ย การใช้หลักเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา การปรับปรุงการสื่อสารและความเข้าใจ การใช้สุนทรียสนทนา

4) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้อำนาจ ประกอบไปด้วย วิธีการบังคับ ใช้ผู้มีอิทธิพลในองค์กรเข้ามาเจรจาไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า

5) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ประกอบไปด้วย การเจรจาออกรอบ วิธีการหลีกเลี่ยง

## สรุป

จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งพบสาระสำคัญคือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคล ซึ่งความขัดแย้งจากบุคคลมักเกิดจากการมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน เกิดจากความคิด ความเชื่อ ทักษะคนดี ค่านิยม และความรู้ของบุคลากรที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นองค์กรควรตระหนักถึงความขัดแย้ง โดยวิธีการบริหารความขัดแย้งมีองค์ประกอบสาระสำคัญ 5 ประการคือ 1) การบริหารความขัดแย้งแบบชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นการบริหารที่ทุกฝ่ายสามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ โดยที่ไม่มีฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งขาดความเสมอภาค 2) การบริหารความขัดแย้งโดยการใช้โครงสร้างองค์กร คือการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับปฏิบัติ ในการเลือกสรรบุคลากร และการทำงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน 3) การบริหารความขัดแย้งโดยการใช้การสื่อสารอย่างสันติ เป็นการใช้ทักษะสุนทรียสนทนาเพื่อไกล่เกลี่ยให้คู่ขัดแย้งมีการเข้าใจและมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน 4) การบริหารความขัดแย้งโดยใช้อำนาจ เป็นการใช้อำนาจกรณีที่มีความขัดแย้งนั้นไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ 5) การบริหารความขัดแย้งโดยการใช้การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ไม่ใช่การหลบหลีกปัญหา แต่เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นลักษณะเผชิญหน้า อย่างไรก็ตามกระบวนการทางรัฐประศาสตร์ในยุคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำสหวิทยาการจากหลากหลายศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายมากกว่า



การยี่ดระเบียบแบบแผนจากระดับบนสู่ระดับล่าง แต่เป็นการใช้วิธีการตามสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎารรณ โฉวชินทร, วุฒิชัย อ้วนพรมมา. (2562). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 10(2), 155-170.
- ชนภา ปุญณนันท . (2563). ความขัดแย้ง: แนวทางการแก้ไขผ่านปรัชญาบุญแจเกล้าดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 11(2), 190-199.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 15. น. 439-476. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรารธนา หลีกภัย. (2564). การบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 19 (1), 93-113.
- ปณณพงค์ วงศ์ราศี. (2015). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งบริบทในสังคมไทย. วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ, (4), 59-81.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6(2), 193-208.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2562). กระบวนทัศน์แห่งอนาคตของรัฐประศาสนศาสตร์. วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 7(2), 39-66.
- สาริตา เจนเขว้า. (2563). ทางเลือกการบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งในองค์การ. วารสารการบริหารนิติบุคคล, 6(2), 229-241.
- สิญาธร นาคพิน, วิลาวัลย์ สมบุรณ. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 6(2), 21-46.
- อาชิรญาณุ์ เขียวช่อและคณะ. (2557). การบริหารความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 4(3), 124-131.
- อุไร สัมเกลี้ยง, อรุช คงรุ่งโชค, สิญาธร นาคพิน. (2562). การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ. วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 18(1), 163-176.
- Davor, D. (2008). Conflict Management in Organization. Interdisciplinary Management Research, (4), 505-515.

- Hood, Christopher. (1991). Manage for all seasons. Public Administration, Vol.69, 4-5.
- Khakhai, K. (2012). A study of the management compateny of a chief executive officer at a bureaucracy orgenization's and a private enterprise. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Kuhn, T. S. (2012). The structure of scientific revolutions. University of Chicago press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1998). Organization. New York: John Wiley and sons, Inc.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Nicholas, H. (2010). Public Administration and Public Affair 12th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). Organisational Behavior15th. Pearson: Boston.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Management in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago MA: Rand McNally.