

ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง (Conflict and Conflict Management)

สมาน อัสวภูมิ¹

บทคัดย่อ

โอกาสที่จะมีความเข้าใจสับสนกันระหว่างความขัดแย้ง (Conflict) ในเชิงวิชาการกับเชิงสังคมนั้นเป็นไปได้ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในบริบทสังคมไทย เพราะในความเข้าใจและความเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งของคนโดยทั่วไปเมื่อได้ยินหรือกล่าวถึงความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลแล้ว มักจะหมายถึงการไม่ลงรอย หรือการทะเลาะกัน ตลอดจนการเป็นศัตรูกัน แต่ในเชิงวิชาการโดยเฉพาะในการบริหารองค์การแล้ว ความขัดแย้งเป็นเพียงความเห็นต่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการตัดสินใจหรือการดำเนินงานขององค์การ อันอาจจะเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ หรือประสบการณ์ของบุคคล นี่คือฐานคิดสำคัญของการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การควรทำความเข้าใจและแยกความแตกต่างดังกล่าวให้ได้ จึงจะทำให้การจัดการความขัดแย้งในองค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการเขียนบทความนี้ โดยมุ่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในการบริหารองค์การ สาเหตุและแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การต่อไป

Abstract

Possibility of misunderstanding between academic-based conflict and social-based conflict is likely to happen, especially in Thai society context, because general laymen would understand and judge conflict incidents as disagreement, argument, or even being enemies while academic-based conflict, especially that is related to organizational administration, conflict is just the matter of different viewpoints on issues needed decisions or actions of the organizations, based on different ideas, beliefs, or experiences of each person. This is crucial foundation concepts of conflict management that administrators and personnel should understand and differentiate in order to successfully manage conflict in organization. This is the objective of this article, which focus

¹ รองศาสตราจารย์, ดร. , ข้าราชการบำนาญ, ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้รวมจุด และอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (Associate Professor, Dr., Retired Government Official, Director of Dots Learning Center and Part-Time Lecturer at Sisaket Rajabhat University)

on understanding conflict, causes, and guidelines for conflict management in organizations.

ความนำ

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของบุคคล และกลุ่มบุคคล กล่าวคือในบางโอกาส ตัวเราเองก็ยังสับสน ลังเล และมีความเห็นแย้ง หรือการกระทำที่ขัดแย้งกับความเชื่อของตนเอง แล้วจะไปคาดหวังอะไรที่จะไม่ให้ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าเราจะทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากความจริงข้อนี้ได้อย่างไร ทั้งในการดำรงชีวิต และการทำงาน

ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) นิยามคำว่าขัดแย้งว่า “ไม่ลงรอยกัน และทำให้ไม่ได้รับสิ่งที่พึงได้” ดังนั้นความขัดแย้งจึงน่าจะมีความหมายว่า “ความไม่ลงรอยกันและเป็นเหตุทำให้ไม่ได้รับสิ่งที่พึงได้” จึงไม่ได้แปลว่าทะเลาะกัน หรือเป็นศัตรูกัน เพียงแต่เป็นสภาวะการณที่เกิดความไม่สอดคล้องกัน และหาข้อสรุปไม่ได้ แต่ในมิติของสังคม โดยเฉพาะในเชิงจิตวิทยาแล้ว ความขัดแย้งมักจะบ่งบอกและสื่อความไปในทางว่ามีการทะเลาะกัน และเลยเถิดไปถึงการเป็นศัตรูกันทั้งทางความคิด การปฏิบัติ หรือการดำรงชีวิต และสังคมของประเทศตะวันตกเข้าใจและเห็นว่าความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสภาวะของความเห็นต่าง (disagreement) หรือข้อถกเถียงที่แตกต่างกัน (disagree argument) อันเนื่องมาจากความแตกต่างของอุดมคติ ความเชื่อ หรือความเห็น (Longman Dictionary of Contemporary English, 2001) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน แม้จะมีรายละเอียดต่างกันไปก็ตาม แต่นิยามของคำว่า conflict นี้ในพจนานุกรมของ So Sethaputra (2545) มีหลายความหมาย เช่น หมายถึง ปะทะกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน ตรงกันข้ามกัน ต่อสู้กัน หรือ ขัดกัน เป็นต้น ซึ่งไม่ทราบว่าผู้รวบรวมความหมายของศัพท์ในพจนานุกรมเล่มนี้ถอดความจากฉบับภาษาอังกฤษ หรือรวบรวมจากหลายตำรา แต่ดูเหมือนจะเป็นความหมายที่คนในสังคมไทยส่วนใหญ่เข้าใจกัน อย่างไรก็ตามในทางวิชาการมีการกล่าวถึงและอธิบายคำนี้ว่าอย่างไร เป็นประเด็นหลักของบทความนี้

Hellriegel และ Slocum (1996) ชี้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ ความคิด หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในทีมงาน หรือแผนก หรือในองค์กร

The Foundation Coalition (2016) นิยามความขัดแย้งว่าเป็นการต่อสู้หรือแข่งขันระหว่างบุคคลที่มีความต้องการ มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม หรือเป้าประสงค์ตรงข้ามกัน และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม แม้ว่าจะไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ก็ตาม ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว

ในการทำงานก็ได้ ดังนั้นการทำความเข้าใจและสามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีจะส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของทีมยิ่งขึ้น

คู่มือการจัดการความขัดแย้งของ Centre for Multiparty Democracy (2016) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติของการอยู่และทำงานร่วมกันของบุคคล และเกิดขึ้นในทุกสังคมมาตั้งแต่เรามีมนุษย์อาศัยอยู่บนโลกใบนี้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคน หรือสองกลุ่มขึ้นไป อันเนื่องมาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเห็นต่างในสิ่งที่เป็นอย่างอื่น ไม่ว่าจะเป็นความต่างในเรื่องที่คิด แนวคิด การรับรู้ ความเชื่อ หรือความรู้สึก เหล่านี้จะนำมาซึ่งความขัดแย้งได้เสมอ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวที่ว่า ที่ใดไม่มีความขัดแย้งที่นั่นย่อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง Centre for Multiparty Democracy ชี้ว่าความขัดแย้งกับความรุนแรงไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่ความรุนแรงมักจะเป็นการแสดงออกของความขัดแย้งรูปแบบหนึ่งอันเนื่องมาจาก

1. คู่ความขัดแย้งที่มีอำนาจเหนือกว่ามักจะใช้ความรุนแรงเพื่อสยบคู่กรณี
2. เป็นทางเลือกที่คู่ขัดแย้งที่อ่อนแอกว่าอาจจะเลือกใช้ถ้าเขาไม่เห็นทางออกอื่นที่ดีกว่า
3. เมื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่มีทางเลือกอื่นที่จะแก้ปัญหา [หรือไม่อยากใช้ทางอื่นในการแก้ปัญหา]²
4. เป็นพัฒนาการของพลวัตรของความขัดแย้งแบบหนึ่งเมื่อความรุนแรงเริ่มต้นและรุนแรงมากขึ้นไปเรื่อย ๆ
5. เป็นเส้นทางย้อนศรคู่กรณีเพื่อสร้างความชอบธรรมทางนิตินัยให้ฝ่ายของตน

Kohirieser (2007) นิยามความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยปรากฏอาการสำคัญคือ ความตึงเครียด ความไม่ลงรอยกัน ไม่สบอารมณ์กัน หรือ อยู่คนละขั้วกัน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันขาดสะบั้นลง

โดยสรุปแล้วความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความแตกต่างในการคิดหรือทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มขึ้นไป อันเนื่องมาจากความต้องการแตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเกิดความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมคติ ประสบการณ์ หรือจุดหมายทั้งเปิดเผยหรือซ่อนเร้นที่แตกต่างกัน ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสัญญาณที่ดีมากกว่าไม่ดี เพราะเป็นอาการที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่เป็นอย่างอื่นอยู่ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง แต่ความไม่เข้าใจถึงแก่นความขัดแย้ง หรือการมีจุดหมายซ่อนเร้น จึงเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปัญหา เพราะเรามักจะเห็นความขัดแย้งนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้ง หรือทำร้ายกัน ทั้ง ๆ ที่ความขัดแย้งไม่ใช่ความรุนแรง แม้ว่าความรุนแรงอาจจะเป็นผลจากความขัดแย้งก็ตาม

² ข้อความในวงเล็บ [] เป็นความเห็นของผู้เขียน

ประเภทของความขัดแย้ง

Hellriegel และ Slocum (1996) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การในสองลักษณะใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในเป้าประสงค์ (Goal conflict) ความขัดแย้งในด้านเชาวน์ปัญญา (Cognitive conflict) และความขัดแย้งในด้านเจตคติ (Affective conflict) กล่าวคือ ความขัดแย้งในเป้าประสงค์จะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์หรือสิ่งที่คาดหวังไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ สำหรับความขัดแย้งในด้านเชาวน์ปัญญาจะเกิดขึ้นเมื่อแนวคิด หรือความคิดไม่สอดคล้องกัน ส่วนความขัดแย้งในด้านเจตคตินั้น จะเกิดขึ้นจากความรู้สึกหรืออารมณ์เชิงลบ เช่น ความโกรธ เป็นต้น

บทบาทเป็นภาระงานและพฤติกรรมที่บุคคลได้รับความคาดหวังว่าควรดำเนินการ เช่น บทบาทของนักศึกษา ก็ได้รับความคาดหวังว่าจะต้องเข้าชั้นเรียน อ่านหนังสือ ทำการบ้าน ร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน เขียนรายงาน และอื่นๆ เป็นต้น ดังนั้นความขัดแย้งในบทบาท จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่บุคคลนั้นทำอยู่ไม่สอดคล้องกับบทบาทที่คาดหวัง ซึ่งมีสองลักษณะ คือ ความขัดแย้งในบทบาทจากผู้คาดหวัง กับความขัดแย้งในบทบาทจากตนเอง

ความขัดแย้งในบทบาทจากผู้คาดหวังมี 2 แบบคือ ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Intrasender-Role conflict) กับความขัดแย้งภายในบทบาท (Intersender-Role conflict) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทเกิดขึ้นเมื่อผู้มีอำนาจมอบหมายบทบาทให้ทำ เปลี่ยนบทบาทที่มอบหมายก่อนซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติปรับตัวไม่ทันกับบทบาท และความขัดแย้งภายในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อผู้มอบหมายบทบาทส่งสัญญาณบทบาทคลาดเคลื่อน ทำให้ผู้ปฏิบัติสับสน

ความขัดแย้งภายในบทบาทเกิดขึ้น 2 แบบเช่นกันคือ ความขัดแย้งในบทบาทต่างบุคคล (Interrole Conflict) กับ ความขัดแย้งในบทบาทของตน (Person-Role Conflict) ความขัดแย้งในบทบาทต่างบุคคล เป็นความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มงานหนึ่ง หรือองค์การหนึ่งกับกลุ่มงานหรือองค์การอื่น เช่น การที่พ่อหรือแม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานล่วงเวลา หรือในวันหยุด อาจจะทำให้ครอบครัวและลูกไม่เข้าใจพ่อแม่ว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น เป็นต้น ส่วนความขัดแย้งในบทบาทของตนเองนั้นเกิดขึ้นจากบทบาทที่ได้รับมอบหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการ ค่านิยม หรือความสามารถของบุคคลที่ได้รับบทบาทนั้นๆ นั่นเอง

การจัดการความขัดแย้ง: แนวคิดและแนวทางในการจัดการ

Hellriegel และ Slocum (1996) ให้ความหมายและอธิบายเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงการสอดแทรกกิจกรรมหรือวิธีการที่ออกแบบไว้เพื่อลดความขัดแย้ง หรือบางครั้งก็เพียงทำให้ความขัดแย้งนั้นไม่มากพอที่จะสร้างปัญหา บุคคลหรือองค์การจะใช้วิธีการต่าง ๆ หลายลักษณะในการจัดการความขัดแย้งโดยมีจุดมุ่งหมายที่

จะทำให้เจตคติของบุคคลต่อความขัดแย้งเปลี่ยนไปในทางใดทางหนึ่ง คือ เป็นบวก เป็นลบ หรือสมดุลกันระหว่างบวกกับลบ

The Foundation Coalition (2016) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนาทักษะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ทักษะในการสื่อสารความขัดแย้ง และการกำหนดโครงสร้างการดำเนินการเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

จากแนวคิดพื้นฐานข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารความขัดแย้งคือการเลือกใช้วิธีการหรือแนวทางแบบใดแบบหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะดำเนินการโดยบุคคลที่เป็นคู่กรณีความขัดแย้ง หรือโดยฝ่ายบริหารที่มีอำนาจในการจัดการ และดูเหมือนว่า จะไม่มีสูตรตายตัว หรือวิธีการที่รับประกันประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความขัดแย้งมีหลายมิติ และสิ่งที่ปรากฏกับรายละเอียดของความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นมีมาก อย่างไรก็ตาม หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่มีจุดมุ่งหมายซ่อนเร้น แต่เป็นเพียงความแตกต่างของความต้องการพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็น ความเชื่อและค่านิยมล้วน ๆ แล้ว การแก้ปัญหา ก็ไม่ใช่เรื่องยาก และมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ดังแนวคิดที่จะนำเสนอต่อไป

The Foundation Coalition (2016) นำเสนอแนวคิดและแนวทางในการจัดการความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้น ทั้งโดยส่วนตัวของบุคคล หรือในทางวิชาชีพ และช่องทางในการจัดการกับความขัดแย้งอาจจะดำเนินการโดยวิธีการแบบเลือกข้าง การหลีกเลี่ยง การถนอมน้ำใจ การประนีประนอม หรือการประสานความร่วมมือ

วิธีการเลือกข้าง (Competing) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายบริหารสูง แต่ได้รับความร่วมมือต่ำ และการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการที่ต้องการการปฏิบัติให้เกิดผลโดยด่วน หรือเมื่อสิ่งที่ต้องทำไม่ค่อยเป็นที่นิยมนักโดยทั่วไป หรือสิ่งที่ต้องทำนั้นมีผลสำคัญต่อความเป็นความตายขององค์กร เป็นต้น ทักษะในการจัดการแบบนี้คือ ยืนยันจุดยืน สร้างความชัดเจนในจุดยืน เสนอจุดยืน และความรู้สึก ใช้ตำแหน่งหรืออิทธิพล ถกเถียงหรือโต้แย้ง เป็นต้น

วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลต่ำ ทั้งเป็นไปตามความต้องการของฝ่ายบริหารและความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง แต่บ่อยครั้งคนเราจะเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะกลัวว่าจะพัวพันมาถึงตัวเรา หรือไม่ก็ไม่มั่นใจในทักษะการจัดการความขัดแย้งของตน อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนั้น มักจะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีผลกระทบน้อย หรือไม่ก็เพื่อลดความตึงเครียดชั่วคราว เป็นการซื้อเวลา หรือไม่ก็ผู้บริหารไม่ได้มีอำนาจเต็มในการจัดการเรื่องนั้น ๆ เป็นต้น ส่วนทักษะการจัดการโดยวิธีนี้คือ การถอนตัวจากความขัดแย้ง การไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้ง การเลิกแก้ปัญหาที่ไม่มีทางแก้ หรือ การยื้อเวลา

วิธีการถนอมน้ำใจ (Accommodating) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายบริหารต่ำ แต่ได้รับความร่วมมือสูง แต่วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้จะเป็นประโยชน์มากเมื่อต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งกันด้วยเหตุผล เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือสร้างความกลมเกลียว หรือสันติภาพ ทักษะการสร้างความปลอดภัย คือ การลดความต้องการ หรือความเห็นแก่ตัวของแต่ละฝ่ายลง ความยืดหยุ่น หรือการรับฟังคำสั่ง

วิธีการประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลปานกลางทั้งส่วนที่ฝ่ายบริหารต้องการและความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารอาจจะเลือกใช้วิธีการประนีประนอมในกรณีที่มีความขัดแย้งเป็นปัญหาระดับกลาง หรือไม่ก็มีความจำเป็นในการจัดการเท่า ๆ กัน ระหว่างคู่ขัดแย้ง หรือมีข้อจำกัดด้านเวลา ส่วนทักษะในการจัดการประนีประนอมนั้น คือ การเจรจาต่อรอง การแสวงหาจุดร่วม การประนีประนอม หรือการยอมถอยกันคนละก้าว เป็นต้น

วิธีการประสานความร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เชื่อว่าได้ผลดีทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายบริหารก็บรรลุผลและผู้เกี่ยวข้องก็ให้ความร่วมมือ การประสานความร่วมมือเป็นการกระตุ้นและแสวงหาแนวคิดที่ดีที่สุดบนฐานของแนวคิด โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อนำเสนอแนวคิดที่เชื่อว่าดีกว่าเดิม จนกว่าจะไม่มีใครเสนอแนวคิดใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพิ่มเติมอีก ผู้บริหารอาจจะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้เมื่อเรื่องที่ขัดแย้งนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีเวลามากพอที่จะดำเนินการแก้ไข ทักษะที่ใช้ คือ การรับฟังอย่างใส่ใจ การพบปะกันแบบกัลยาณมิตร การแสดงออกในความหวังใจ หรือการวิเคราะห์ให้เห็นผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้น

แนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวถึงไว้ในคู่มือการจัดการความขัดแย้งของ Centre for Multiparty Democracy (2016) มีสามแบบคือ แก่ทางตรง แก่ทางอ้อม และ การประนีประนอม ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งทางตรง (Direct Conflict Management Approaches) มีสามแบบคือ แบบแพ้ด้วยกันทั้งคู่ (Lose-lose Model) เช่น การหลีกเลี่ยง การถนอมน้ำใจ หรือการประนีประนอม สำหรับแบบแพ้-ชนะ (Win-lose Model) อาจจะใช้การแก้ปัญหาแบบเลือกข้าง หรือแบบใช้อำนาจบังคับ ส่วนแบบชนะ-ชนะ (Win-win Model) อาจจะใช้แบบประสานความร่วมมือ หรือแบบแก้ปัญหาโดยยึดหลักเหตุผล

2. การจัดการความขัดแย้งทางอ้อม (Indirect Conflict Management Approaches) อาจจะใช้วิธีการได้ผลประโยชน์ร่วมกัน หรือ การส่งต่อให้ผู้บริหารระดับสูงแก้ปัญหา

3. การจัดการความขัดแย้งแบบประสานประโยชน์ (Negotiation and Mediation) มีสองแบบใหญ่ ๆ คือการใช้วิธีการเจรจาต่อรอง กับวิธีไกล่เกลี่ยโดยบุคคลที่สาม

Kohrieser (2007) เสนอทักษะในการจัดการความขัดแย้งที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้สนใจไว้ดังนี้

1. การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีรวมทั้งคู่กรณีด้วย (Create and maintain a bond, even with your adversary) ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ที่ดีเป็นหัวใจของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามผู้อ่านต้องไม่สับสนระหว่างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกัน กับความชอบอบุคคลที่เป็นคู่กรณี เพราะสิ่งสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการสมประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นเราต้องเรียนรู้ในการแยกแยะระหว่างตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ปัญหา

2. การจัดให้มีการเจรจาและการต่อรอง (Establish a dialogue and negotiate) การเปิดโอกาสให้มีการเจรจากันได้เสมอ มีเป้าหมายชัดเจนในเรื่องที่จะเจรจากัน และมีความหวังในความสำเร็จ มีจุดประสงค์ร่วมกันเป็นเป้าหมาย โดยหลีกเลี่ยงความก้าวร้าวและรุนแรง ซึ่งจะนำไปสู่การเจรจาต่อรองกันต่อไป

3. นำประเด็นเข้าสู่โต๊ะเจรจา (Put the fish on the table) หมายความว่าควรนำประเด็นที่เป็นปัญหามาสู่โต๊ะเจรจา แทนการปกปิด หรือหลีกเลี่ยง เหมือนกับการมีปลาที่ควรนำมาขึ้นโต๊ะเพื่อรับประทาน ถ้าปล่อยทิ้งไว้ได้โต๊ะก็จะเน่าเสีย ทำให้เกิดความเสียหายได้

4. ทำความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้ง (Understand what causes conflict) ทั้งนี้เพราะถ้าเรานำปัญหาขึ้นโต๊ะเจรจา เราต้องเข้าใจว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว ซึ่งสาเหตุหลักมักจะเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย ความสนใจ หรือค่านิยมของคู่กรณี

5. ใช้กฎการเอื้อแก่คู่กรณี (Use the law of reciprocity) โดยเชื่อว่าถ้าเราทำอะไรกับผู้อื่นเรามักจะได้สิ่งนั้นตอบแทน ดังนั้นถ้าคู่กรณียึดหลักการนี้ในระหว่างเจรจา ย่อมมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา และการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น

6. การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (Build a positive relationship) หลังจากความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีเริ่มดีขึ้น เป็นความจำเป็นที่ต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้นไปพร้อม ๆ กับความพยายามในการหาจุดเชื่อมของจุดประสงค์ร่วมของประเด็นที่มีความขัดแย้งไปด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง

The Foundation Coalition (2016) นำเสนอไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแบบการจัดการความขัดแย้งคือ เพศ อำนาจแห่งตน ความคาดหวัง สถานการณ์ ตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติ แนวทางเลือกวิธีการจัดการ ทักษะในการสื่อสาร และประสบการณ์ชีวิต

เพศ (Gender) เพศแตกต่างกันมีมุมมองแตกต่างกัน ทั้งผู้เลือกแบบการจัดการและ ผู้เกี่ยวข้องกับกรณี โดยเชื่อว่าแต่ละเพศมีลักษณะและความชอบแตกต่างกัน

อำนาจแห่งตน (Self-concept) การตระหนักรู้ในตัวตน การคิด และการปฏิบัติตน ของบุคคลมีผลสำคัญต่อการรับรู้และเลือกวิธีการที่จะจัดการกับความขัดแย้ง

ความคาดหวัง (Expectations) จุดเริ่มที่สำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือความ คาดหวังที่มีต่อเรื่องดังกล่าวว่าเราเห็นว่าสำคัญไหม จำเป็นต้องแก้ไขหรือไม่ ผลจะเป็นอย่างไร เป็นต้น

สถานการณ์ (Situation) คือความขัดแย้งนั้นเกิดที่ไหน ใครเกี่ยวข้องบ้าง และเรารู้ ใหม่ว่าเรากำลังขัดแย้งอยู่กับใคร เรื่องนั้นเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องวิชาชีพ

ตำแหน่งหน้าที่ (Position) ของผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะต้องรู้ว่าเรามีอำนาจในการจัดการเรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด

การปฏิบัติ (Practice) การที่เราจะเลือกใช้วิธีใดจัดการความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับ วิธีการที่เคยเลือกและผลที่เกิดขึ้นในการแก้ปัญหาที่ผ่านมา ถ้าแบบไหนใช้กับเรื่องใดได้ผล เรา ก็มักจะเลือกใช้แบบนั้นอีก

แนวการเลือกวิธีการจัดการ (Determining the best mode) ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่าจะเลือกใช้วิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้ง แบบใด

ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คนที่สามารถสื่อสารได้ดี สร้างสรรค์มักจะแก้ปัญหาได้ดีว่าคนที่ พูดไม่ค่อยรู้เรื่อง

ประสบการณ์ชีวิต (Life experiences) คนเราจะคิดและทำอะไร อย่างไรขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ชีวิตด้วย ประสบการณ์มาก และรู้มาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจและเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้มากขึ้น

ปัจจัย หรือแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่ กล่าวถึงไว้ในคู่มือการจัดการความขัดแย้ง ของ Centre for Multiparty Democracy (2016) มีห้าแหล่งคือ การเมือง ศาสนา วัฒนธรรม ชนชั้นทางเศรษฐกิจ และ ข้อจำกัดของทรัพยากร

ข้อสรุปและความเห็นท้ายเรื่อง

ความขัดแย้งแม้จะเป็นภาพลบในความเข้าใจของคนทั่วไป แต่ในทางวิชาการ โดยเฉพาะการบริหารแล้ว ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติ และที่สำคัญคือเป็นสิ่งที่ เป็น สัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นถ้าเข้าใจและจัดการความขัดแย้งได้ดี จะเป็น คุณต่อองค์กรมากกว่าเป็นโทษ แต่ปัญหาคือ ความขัดแย้งมักจะสร้างบาดแผลทางใจสำหรับ คนที่ไม่เข้าใจ และในองค์กรที่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของตนเท่าที่ควร

การศึกษาทำความเข้าใจและนำใช้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น น่าจะเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่ต้องการประสิทธิผลขององค์การไม่มากนัก

เอกสารประกอบการค้นคว้า

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

Centre for Multiparty Democracy. (2016). *Conflict Management and Resolution Manual*. Available at www.cmd.malawi.com. Retrieved on June 27, 2016.

Collins III, John W. and O' Brien Nancy Patricia. (2003). *The Greenwood Dictionary of Education*. Westport: Greenwood.

Hellriegel, Don and Slocum John W. (1996). *Management*. Ohio: South-Western College.

Kohrieser, George. (2007). *Six Essential Skills for Managing Conflict*. Available online at www.imd.org. Retrieved on June 27, 2016.

Longman Dictionary of Contemporary English. (2001). Essex: Pearson Education.

So Sethaputra. (2545). *New Model English-Thai Dictionary: The Best Dictionary for Everyday Use*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

The Foundation Coalition. (2016). *Understanding Conflict and Conflict Management*. Available online at <http://foundationcoalition.org/team>. Retrieved on June 27, 2016.