

การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

CONFLICT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

บุญทริกา วงษ์วานิช¹

ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร²

บทคัดย่อ

บทความเรื่องการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในอนาคต การศึกษาใช้รูปแบบการทบทวนวรรณกรรมเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหา ทำการรวบรวมข้อมูลหลักฐานงานเขียนทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์บรรยายสรุปรวบรวมแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะ ขั้นตอนดำเนินการประกอบด้วย การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากนั้นทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกต่อหน้าที่ การให้ความร่วมมือ และความอดทนอดกลั้น ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมี 5 สาเหตุด้วยกันคือ ความขัดแย้งจากข้อมูล ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งจากโครงสร้าง ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ และความขัดแย้งจากค่านิยม ในส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์การพบว่ามีด้วยกัน 5 วิธี คือ การเอาชนะ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการร่วมมือ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คำสำคัญ: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สาเหตุของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี E-mail: boontharika_w@rmutt.ac.th

² Ph.D. รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ วิทยาเขตบางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Abstracts

The study of relationships among organizational citizenship behavior had a main purpose for the future study guide line. This article used literature review method as a tools. Meta-analysis was conducted from academic articles, academic evident, and related literates. The steps taken include 3 part: first concepts of conflict second: concepts of organizational citizenship behavior and third: the analysis of relationships among conflict and organizational citizenship behavior.

The result of this study found organizational citizenship behavior consists of five aspects including: altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue and sportsmanship. In the field of conflict found that causes of the conflicts consists of five aspects data conflict, interest conflict, structural conflict, relationship conflict, and value conflict. There were five approaches for organization conflict management which were competition, compromising, accommodation, avoiding and integrating. The literature review found that the causes and methods of conflict management were correlated with organizational citizenship behavior.

Keywords: Organization Citizenship Behavior, Causes of the conflicts, Conflict Management

บทนำ

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรที่สำคัญอันได้แก่ คนหรือบุคคล (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) อุปกรณ์หรือวัตถุ (Material) และ การจัดการหรือกระบวนการ (Management) ที่เรียกกันว่า 4 M โดยเฉพาะ “คน” คนถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด องค์การต้องใช้ความรู้ความสามารถของคนเพื่อสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่นๆให้เป็นสินค้าและบริการที่ก่อให้เกิดผลกำไรและทรัพยากรที่มีคุณค่าให้กับองค์การ (Jackson, Schuler & Werner, 2009) และด้วยองค์การคือสถานที่ที่รวบรวมคนเข้ามารวมกัน ซึ่งต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดไว้ (Robbins & Coulter, 1999) แต่การรวมตัวกันของคนเพื่อทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดากระทั่งอาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตในองค์การ (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) อีกทั้งไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ และความขัดแย้งด้านต่างๆจำเป็นต้องได้รับการจัดการ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งได้นั้นต้องมีความเข้าใจสาเหตุและระดับของความขัดแย้ง ถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารขององค์การ (กฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2553) ในการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การได้อย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลต่อปัจจัยที่สร้างความสำเร็จในการดำเนินงานโดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การที่ผู้บริหารทุกคนย่อมอยากให้เกิดขึ้นในองค์การของตน ด้วยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) คือ ลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกโดยความสมัครใจ ไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติตามหน้าที่ และไม่ได้มีระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ บุคคลจะประพฤติปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงรางวัลผลตอบแทนจาก

องค์การ และถ้าไม่ปฏิบัติก็ไม่มียาทองโหลใดๆ (Organ, 1987) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่ผู้บริหารองค์การทุกคนต้องการให้เกิดขึ้น

การศึกษาทำความเข้าใจความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่ไม่อาจมองข้ามได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาว่าทำอะไรให้ความขัดแย้งภายในองค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรลดลงได้หรือไม่ ผู้เขียนจึงเห็นว่า การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น เป็นเรื่องที่น่าสนใจในควรแก่การศึกษาหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยในอนาคต โดยผู้เขียนได้พยายามรวบรวมบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านความขัดแย้ง ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยการศึกษาครั้งนี้ออกมาในรูปแบบการวิเคราะห์จากการค้นคว้าผู้เขียนโดยใช้รูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัยในอนาคตเท่านั้น ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยค้นคว้า การสำรวจในเชิงประจักษ์เพื่อตรวจสอบของเนื้อหาต่อไป โดยเนื้อหาในบทความนี้ ประกอบด้วย การทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีวิวัฒนาการตั้งแต่อดีตจนปัจจุบันที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวคิด โดย Robbins (2013) ได้อธิบายลักษณะของแต่ละแนวคิดดังนี้ แนวคิดแรกเป็นแนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีและทำให้เกิดผลลบต่อองค์การ แนวคิดที่สองคือ แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นจึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาทำให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่อยู่ร่วมกับความขัดแย้งได้ ส่วนแนวคิดที่สามคือ แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ ที่เห็นว่าความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี แต่ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม ส่วนแนวคิดสุดท้าย คือแนวคิดสมัยใหม่ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องอาศัยการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมและคำนึงถึงทุกคนในองค์การ

ในด้านความหมายของความขัดแย้ง Robbins (2013) ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง คือ กระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งสร้างผลกระทบในทางลบ หรือสร้างความไม่พึงพอใจให้กับฝ่ายตน จนก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมา และผลของความขัดแย้งนั้นจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะความขัดแย้ง การตีความในข้อเท็จจริง พฤติกรรมที่แสดงออกมา เป็นต้น Van Slyke (1999) ได้นิยามถึง ความขัดแย้งว่าเป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมายและความปรารถนา หรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ ทำให้คนเรากดดันกันไม่ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยได้แก่ การแข่งขันกัน (Competition) การที่ต้องพึ่งพากันและกัน (Interdependence) และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้ (Perceived incompatibility) ในขณะที่ DuBrin (1998) จะเน้นความขัดแย้งที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าสองอย่างหรือมากกว่าพร้อมกันไม่ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกันที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งการไม่ลงรอยระหว่างกันและ Coffey, Cook and Hunsaker (1994) กล่าวว่าความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นด้วยระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย เช่น การที่คนสองคนมีความเห็นต่างกัน การไม่ลงรอยระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์การ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ การตระหนักของบุคคลต่อสถานการณ์หนึ่งที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิด

การกำหนดเป้าหมายที่ขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งจึงมักถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี แต่ในความเป็นจริงแล้วในบางกรณี ความขัดแย้งก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การไม่เห็นด้วยหรือการไม่ลงรอยกันระหว่างสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่าย ที่อาจเกิดจากสภาพความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ และการสื่อสารที่แตกต่างทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกันไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจขึ้น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมา และผลของความขัดแย้งนั้นจะมีมากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง และความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย การตีความในข้อเท็จจริง พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากแนวคิดและความหมายของความขัดแย้ง และความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากในองค์การเป็นที่รวมกันของคนหมู่มากที่ต้องมาทำงานร่วมกันความขัดแย้งจึงเป็นขึ้นได้เป็นเรื่องปกติ

สาเหตุของความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์การผู้บริหารต้องหาต้นตอสาเหตุของความขัดแย้งให้ได้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะเมื่อเราทราบต้นตอของปัญหาความขัดแย้งย่อมช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยสาเหตุของความขัดแย้งตามที่ Moore (2014) ได้กล่าวไว้ประกอบไปด้วย

1. ความขัดแย้งจากข้อมูล (Data conflict) ความขัดแย้งจากการได้รับข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป การมีข้อมูลในการทำงานไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงกัน การตีความหมายของข้อมูลไปในทางที่ผิดไปจากจุดมุ่งหมาย ซึ่งอาจเกิดได้จากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ จนกลายเป็นความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในการสื่อสาร ย่อมส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัวหรือกลุ่มของตนเอง เป็นการแก่งแย่งกันเพื่อไม่ให้ฝ่ายตัวเองเสียผลประโยชน์ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นว่าเกิดความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วของมนุษย์ปรารถนาที่จะได้รับในสิ่งที่ดี และจะเลือกสรรแต่สิ่งดีสำหรับตนเอง เมื่อใดก็ตามที่รู้สึกว่าตนเองต้องสูญเสียผลประโยชน์ ย่อมเกิดความไม่พอใจ ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์จึงเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดและเกิดขึ้นในสังคมทั่วไป ซึ่งอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดสามัคคีในองค์การ

3. ความขัดแย้งทางจากโครงสร้าง (Structural conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ระบบการควบคุม ระบบการกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงานของสมาชิกในองค์การที่ไม่ทราบบทบาทของตนเอง เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน สายการบังคับบัญชาไม่มีความชัดเจน รวมไปถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่มีความยุติธรรม

4. ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เป็นความขัดแย้งจากความแตกต่างหรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ การมีนิสัยที่และเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ต่างกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการแสดงออก และการทำความเข้าใจผู้อื่นแตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ อาทิเช่น คนที่เติบโตและได้รับการเลี้ยงดูมาแบบประชาธิปไตยมักมีนิสัยเคารพสิทธิให้เกียรติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงมักขัดแย้งกับคนที่เติบโตและได้รับการเลี้ยงดูมาในสังคมที่อำนาจในการบังคับ ออกคำสั่งให้คนอื่นเชื่อฟัง จึงทำให้ทำงานร่วมกันลำบาก

5. ความขัดแย้งจากค่านิยม (Value conflict) คนแต่ละคนล้วนมีระบบความเชื่อ ค่านิยม ขนบประเพณี ประเพณี ที่เกิดจากการเลี้ยงดูที่ต่างกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้แต่ละคนหรือกลุ่มมีค่านิยมที่ต่างกันอย่างชัดเจน ต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้ค่านิยมที่ต่างกันอย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกัน หากปราศจากความเข้าใจ

ใจความแตกต่างซึ่งกัน ย่อมเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้นการทำงานร่วมกันจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับซึ่งกันและกันก่อน จึงสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีเอกภาพ

วิธีการจัดการความขัดแย้ง

บุญศรี คำชาย (2555) ได้อธิบายว่า การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) หมายถึง การหาวิธีการในการเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นการทำลาย (Destructive conflict) ให้กลายมาเป็นความขัดแย้งแบบการสร้างสรรค์ (Constructive conflict) หากต้องอาศัยการบริหารอย่างมีศิลปะของผู้บริหารที่จะทำให้ความขัดแย้งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจัดการให้เกิดเป็นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ได้ซึ่ง Thomas and Killmann (1978) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ประกอบไปด้วย 5 วิธีคือ

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเน้นชัยชนะโดยใช้ความคิดของตนเองเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยมุ่งเน้นที่การเอาชนะ ผลที่ได้คือ ชนะ-แพ้ (Win - lose solution)

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ต้องการชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่บุคคลมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมนี้เป็นการอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาทำให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย ผลที่ได้คือ ชนะ-ชนะ (Win - win solution)

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีลักษณะเป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจได้บ้าง คือยอมได้บางส่วนและก็ต้องยอมเสียบางส่วน โดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ ผลที่ได้คือ เป็นผู้ชนะบ้างหรือเป็นผู้แพ้บ้าง (Some win solution / Some lose solution)

4. การยอมให้ (Accommodation) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามความพอใจ แม้แท้จริงแล้วไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการพยายามรักษามิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายของ ถึงแม้จะต้องเก็บความคิดเห็นของตนไว้ก็ตาม ผลที่ได้คือ แพ้-ชนะ (Lose-win solution)

5. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหนีปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหนีหรือเลี่ยงปัญหา ละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจปัญหา เชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง ผลที่ได้คือ แพ้-แพ้ (Lose - lose solution)

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้ง

ฐานิตย์ เกสร (2552) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้งที่จะทำให้ผลงานของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์การดีขึ้น คือ ทำให้ความขัดแย้งที่ถูกมองข้ามหรือถูกละเลยได้รับการสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น กระตุ้นให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจรับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน นอกจากนี้ความขัดแย้งยังส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของ

กลุ่ม หรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความขัดแย้งเชิงแนวคิด (Cognitive conflict) ที่แตกต่างกันย่อมนำมาสู่การเปิดกว้าง ในการนำแนวคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง

กาญจนา สามีภักดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง คือ ทำให้คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่ายเกิดความเครียดถ้าในองค์การมีความขัดแย้งระดับสูงบางคนตัดสินใจย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ มีผลทำให้เกิดการขาดกำลังใจคนหน่วยงานอ่อนแอ องค์การอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตตกต่ำขาดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ส่งผลให้บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป นำมาซึ่งการทะเลาะเบาะแว้ง เกิดแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือร่วมใจกันจนไม่สามารถทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีมได้

วรชัย วุฒิสารกุล (2551) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งทำให้ผลงานของกลุ่มหรือองค์การลดลง ด้วยความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันเกิดความเครียด อีกทั้งเป็นสิ่งที่ขัดขวาง และทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือแผนงานทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงันทำให้ความตั้งใจ และการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง อีกทั้งยังส่งผลกระทบทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เช่น จากผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian style) ด้วยความจำเป็น เป็นต้น และความขัดแย้งนั้นอาจก่อให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของสมาชิกที่ดีขององค์การ

การศึกษาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เริ่มแรกนี้นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะนำเสนอแนวคิดทั้งทางด้านการจัดการและองค์การเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ไม่มีความต่อเนื่องกันเป็นองค์รวม และโดยมากจะนำเสนอในรูปแบบของกระบวนการ หรือมักจะนำเป็นลักษณะหน้าที่เป็นอย่างๆไป เช่น หน้าที่ของผู้บริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดการ การควบคุม หรืออื่นๆ เป็นต้น ซึ่งไม่ได้ให้คำตอบถึงสาเหตุว่าต้องมีองค์การเพราะอะไรและอะไรคือหน้าที่ขององค์การ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2558) ต่อมาในปี ค.ศ. 1938 Chester Bernard นักทฤษฎีผู้สนใจศึกษาวิเคราะห์องค์การเชิงระบบและได้เขียนหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” ได้ตระหนักถึงการตอบคำถามเหล่านี้ และได้ทำการชี้ให้เห็นว่าการมีสิ่งที่เรียกว่า ความร่วมมือ (Cooperation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกร่วมกันของสมาชิกที่ดีในองค์การถือว่าเป็นเรื่องปกติอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นได้ในองค์การนั้น และเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้โดยต้องอาศัยภาวะของการมีอยู่ของความร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์การ

ต่อมา Katz (1964) พยายามที่จะจำแนกพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการคือ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์การกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างชัดเจน และ พฤติกรรมตามบทบาทพิเศษ (Extra-role behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดให้พนักงานปฏิบัติ ไม่มีการบังคับให้ทำ พนักงานทำด้วยความสมัครใจ และพฤติกรรมเหล่านั้นล้วนเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่ง Organ (1987) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษของ Katz และได้เปลี่ยนชื่อเรียกใหม่เป็น “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ” (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ที่ศึกษาถึงพฤติกรรมตาม

บทบาทพิเศษที่มีผลต่อองค์การเพียงอย่างเดียวโดยตัดพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่พึงมีออกไปจากการศึกษา

ในด้านความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพบว่า มีนักวิชาการ นักวิจัย ได้ให้ความหมายและคำนิยามที่มีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น Clegg, Hardy and Nord (1996) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเป็นพฤติกรรมที่เป็นการช่วยเหลือหรือการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์โดยสมาชิกในองค์การเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าและได้รับการยกย่องจากบุคคลในองค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ไม่ได้เป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะเป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้คำนึงถึงการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนจากองค์การโดยตรง เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม ส่วน Moorhead and Griffin (1998) กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดการสนับสนุนในทางบวกแก่องค์การโดยรวม Kreitner and Kinicki (2001) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วน George and Jones (2002) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึงพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่เป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้บังคับให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติแต่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์การ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือในด้านต่างๆที่พนักงานมีให้แก่องค์การที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้ อยู่ในรูปแบบของกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์การที่เกิดจากความเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยองค์การไม่ได้เรียกร้องหรือบังคับให้กระทำ เป็นการกระทำที่ไม่หวังผลรางวัลใดๆและไม่เกี่ยวข้องกักระบบการให้รางวัลที่องค์การกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ อีกทั้งถ้าไม่กระทำก็จะมีบทลงโทษใดๆจากองค์การ

ในด้านองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจากการศึกษาจากการศึกษาของ Organ and Bateman (1991) นำเสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือ การกระทำที่เต็มใจช่วยเหลือพร้อมให้คำแนะนำผู้อื่นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานโดยแสดงออกในลักษณะที่เป็นคำพูดและการกระทำในการให้กำลังใจสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเอง

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ การคิดถึงผลลัพธ์ต่อผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป รวมทั้งการให้ความเคารพสิทธิของผู้อื่น การคิดถึงส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

3. พฤติกรรมความสำนึกต่อหน้าที่ (Conscientiousness) คือ การกระทำของที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายขององค์การด้วยความเคารพโดยมีความซื่อสัตย์ ไม่ว่าจะเป็นการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ การใช้เวลา และการใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์การอย่างมีคุณค่า

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) คือ การกระทำที่แสดงออกถึงการร่วมมืบทบาทในกระบวนการต่างๆขององค์การไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่างๆภายในองค์การการเข้าร่วมประชุม การปกป้ององค์การจากผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆภายในองค์การ

5. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ การเผชิญต่อความยากลำบากความผิดหวังความเครียดและความไม่สะดวกสบายในการทำงาน ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นพนักงานก็เต็มใจในการอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ต่างโดยไม่แสดงความไม่พึงพอใจออกมา

ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สฎายุ ธีระวิชิตระกุล (2547) ได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่าผลลัพธ์หลัก 2 ด้านคือ

1. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อตัวบุคคลคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อบุคคล เมื่อบุคคลความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความเต็มใจร่วมมือกับองค์การในด้านการปฏิบัติงานพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานมีแนวโน้มที่จะได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าผู้ร่วมงานคนอื่นๆ
3. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อประสิทธิผลขององค์การพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจาก เป็นการลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียวให้ทำงานได้หลายบทบาทมากขึ้น ช่วยเสริมสร้างผลผลิตในการจัดการ เสริมสร้างในการสร้างผลงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดสร้างผลงานได้เร็วขึ้น อีกทั้งยังสามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์การ สนับสนุนความคงที่ เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์การ

บทสรุป

ในงานด้านการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากการค้นคว้าผู้เขียนยังไม่พบว่ามีงานใดศึกษาประเด็นดังกล่าวอย่างชัดเจน ทำให้ผู้เขียนสนใจในการหาคำตอบว่าหากเกิดความขัดแย้งมากขึ้นในองค์การแล้วจะมีผลต่อพฤติกรรมหรือไม่และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนั้นจะส่งผลให้ความขัดแย้งในองค์การลดลงหรือไม่โดยผ่านการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือในการค้นหา และรวบรวมข้อมูลที่ได้มาทำการคิดวิเคราะห์สรุป ซึ่งได้เป็นประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

ประเด็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นทำให้เห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นให้ทั้งผลดีและผลเสียเสียต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ในด้านผลดีความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ความขัดแย้งสามารถเพิ่มแรงกระตุ้น แรงจูงใจให้บุคคลต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมมือและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ (ยุทธนา จันแก้ว, 2556) เห็นได้ว่าผลดีของความขัดแย้งทางทฤษฎีนั้นมีผลกระทบในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในด้านการส่งเสริมการร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานให้มากขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นผลดีที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การนั่นเอง ส่วนผลเสียของความขัดแย้งในทางทฤษฎีนั้นพบว่าหากเกิดขึ้นในองค์การจะมีผลกระทบในทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้วยความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้ความร่วมมือในการทำงานลดลงเกิดการขัดขวางปฏิสัมพันธ์ที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม (ยุทธนา จันแก้ว, 2556) ซึ่งเป็นผลกระทบด้านลบที่ผู้บริหารควรต้องรีบแก้ไขเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ไม่เช่นนั้นผลกระทบดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชาหรืออาจไม่ทนอยู่กับองค์การ ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง จากผลดี

ผลเสียดังกล่าวแสดงความขัดแย้งในองค์การนั้นมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผู้เขียนได้ทำการแยกแสดงเป็นประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ประเด็นด้านสาเหตุความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรที่มีความคล้ายคลึงกับสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การรับรู้ความยุติธรรมขององค์การผู้เขียนจึงได้ทำการเปรียบเทียบความเหมือนในแต่ละตัวแปรระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งและการรับรู้ความยุติธรรมโดยใช้งานวิจัยของ วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) ในการแสดงความคล้ายคลึงกันดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความคล้ายคลึงระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งและการรับรู้ความยุติธรรม

สาเหตุของความขัดแย้ง	การรับรู้ความยุติธรรม
ความขัดแย้งจากข้อมูล	ด้านข้อมูลข่าวสาร
ความขัดแย้งจากผลประโยชน์	ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน
ความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง	ด้านกระบวนการ
ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ความขัดแย้งจากค่านิยม	-

จากตารางแสดงความคล้ายคลึงของตัวแปรตัวส่วนสาเหตุของความขัดแย้งจากค่านิยม ยังไม่พบว่ามีผลคล้ายคลึงกับประเด็นการรับรู้ความยุติธรรมในประเด็นใด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการหาท้าววิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นจากงานวิจัยของ วัลลพ ล้อมตะคุ แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานมีการรับรู้ว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะส่งผลให้พนักงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Organ (1987) ที่กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมขององค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคคล ในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ดำเนินไปอย่างยุติธรรมแล้วจะเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยความสมัครใจ แต่หากบุคคลรับรู้และเชื่อว่าองค์การปฏิบัติต่อตนเองอย่างไม่ยุติธรรมกับบุคคลก็จะปฏิบัติต่อองค์การเท่าที่องค์การได้กำหนดบทบาทให้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความยุติธรรมซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความใกล้เคียงกับสาเหตุความขัดแย้งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสาเหตุความขัดแย้งในองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นก็ควรมีการวิจัยเพื่อหาข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้สาเหตุความขัดแย้งเป็นตัวแปรในการหาความสัมพันธ์แทนการใช้ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมของสมาชิกในองค์การต่อไป

ประเด็นด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมในด้านการจัดการความขัดแย้งกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยังไม่พบว่ามีงานวิจัยใดที่ยืนยันว่าการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี แต่พบว่ามีงานวิจัยที่บริหารจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังงานวิจัยของ คณิต เรืองขจร (2557) ที่พบว่า การจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ปริมาณ และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และยังพบอีกว่า หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันย่อมมีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกมา ดังเช่นงานวิจัยของ สุนทรี ศักดิ์ศรี และ นนทิรต์จ้จ พัทธนภักดี (2557) ที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานมี

ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Wayne and Green (1993) ที่กล่าวว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานของตน จะทำให้พนักงานรู้สึกมีพันธะผูกพันกับองค์การ และมีความต้องการที่จะตอบแทนในสิ่งที่ได้รับมาจากองค์การ โดยทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั่นเอง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเสริมสร้างให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย ในการนี้ ผู้เขียนได้ใช้ทฤษฎีของ Robbins (2013) ประกอบกับการวิเคราะห์ของ สมิต สัจฉกร (2550) ที่ได้กล่าวว่าการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การร่วมมือ รองลงมาคือการเอาชนะ การประนีประนอม การยอมให้ และ การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ในการนำมาวิเคราะห์วิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังต่อไปนี้

1.1 การใช้วิธีการเอาชนะ(Competition) แก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) ด้วยวิธีการเอาชนะเป็นการใช้อำนาจให้ผู้อื่นทำตาม ซึ่งอาจทำลายอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ โดยไม่สนใจและไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้แพ้หรือผู้เสียผลประโยชน์ เป็นวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ชนะ แต่สร้างความคับแค้นในใจให้กับฝ่ายแพ้อย่างไรก็ดีวิธีนี้ถือว่าเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลหากต้องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องรักษาสัมพันธภาพต่อกัน

1.2 การแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการประนีประนอม (Compromising) มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) ด้วยการประนีประนอมเป็นวิธี “พบคนละครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมอดทนอดกลั้นเพื่อเสียสละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อให้ได้ข้อยุติที่ยุติปัญหาความขัดแย้ง แต่ไม่สร้างความพึงพอใจในระยะยาว เพราะต้องยอมเสียบางส่วนด้วยความไม่เต็มใจวิธีนี้ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความไม่เพียงพอของทรัพยากร

1.3 การใช้วิธีการยอมให้หรือการยอม(Accommodation) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งพบว่า มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการสำนึกต่อหน้าที่ (Conscientiousness) ด้วยการยอมให้ เป็นวิธีการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง แต่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้นยอม เกิดสร้างความขุ่นเคืองใจ ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ ขาดสำนึกต่อหน้าที่ที่ตนเองต้องกระทำ เพราะเมื่อกระทำแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง

1.4 การใช้วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เนื่องจากหลบหนีจากปัญหาทำให้ปัญหาไม่ได้มีการแก้ไข มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เนื่องจากผู้ใช้วิธีนี้จะพยายามหนีจากปัญหาและไม่พยายามที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหาใดๆทั้งสิ้น ด้วยคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถใดๆในการแก้ปัญหาได้ จึงไม่ให้ทั้งคำแนะนำ หรือการแสดงออกที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหา

1.5 การใช้วิธีการร่วมมือหรือประสานประโยชน์ในการแก้ปัญหา (Integrating) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) ด้วยเป็นวิธีที่ต่างฝ่ายต่างหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด โดยสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายในการช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง อันก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทั้งสองฝ่ายที่ยอมปฏิบัติตาม

2. ประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความขัดแย้ง

จากการทบทวนวรรณกรรมในด้านพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เห็นได้ว่าผลของพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีสามารถช่วยจัดความขัดแย้งในองค์การได้ ด้วยเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิก ดังที่ ชญารัศมี ทรัพย์รัตน์ และประพันธ์ ชัยกิจจุราใจ (2556) ได้อธิบายว่าพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแต่ละด้าน ซึ่งผู้เขียนได้นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความขัดแย้งออกมาในรูปแบบเป็นประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 พฤติกรรมกำให้ความช่วยเหลือ (Altruism) มีส่วนช่วยป้องกันและยุติความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เนื่องจากพฤติกรรมกำให้ความช่วยเหลือเป็นการกระทำที่สมาชิกในองค์การพยายามที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหา ทำให้ผู้ที่ถูกช่วยเหลือเกิดกำลังใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีและความสงบเรียบร้อยให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

2.2 พฤติกรรมกำคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) มีส่วนช่วยลดความขัดแย้งจากข้อมูล (Data conflict) ด้วยเป็นการแสดงออกถึงสภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่างๆซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางที่ทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงกันจากทุกฝ่าย มีความเข้าใจในสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจและเห็นอกเป็นใจกัน ส่งผลทำให้การกระทบกระทั่งน้อยลง

2.3 พฤติกรรมความสำนึกต่อหน้าที่ (Conscientiousness) ช่วยลดความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural conflict) ด้วยเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การเต็มใจยอมรับ เชื่อฟัง ปฏิบัติตามกฎระบบข้อบังคับขององค์การ และรับบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายงานของผู้อื่นหรือเกี่ยงกันทำงาน พฤติกรรมเช่นนี้เองมีส่วนช่วยลดความขัดแย้งทางด้านปัญหาโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน ลดการทำงานซ้ำซ้อน หรือเกี่ยงงานกันทำ เป็นต้น

2.4 พฤติกรรมกำให้ความร่วมมือ (Civic virtue) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยจัดความขัดแย้งจากค่านิยม (Value conflict) ในแง่ในการให้ความร่วมมือหรือเข้าร่วมในกระบวนการต่างๆหรือกิจกรรมต่างๆขององค์การ เพื่อลดค่านิยมส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านความเชื่อ อคติในด้านต่างๆ โดยเปลี่ยนเป็นการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติในการทำงานร่วมกัน การร่วมมืออภิปรายนโยบาย ที่ส่งผลให้เกิดค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน

2.5 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) มีส่วนช่วยลดและป้องกันความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest conflict) ด้วยเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การจะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน จากการปฏิบัติงาน หรือจากการขาดแคลนของทรัพยากร ที่ทำให้ได้ผลประโยชน์ลดลง โดยไม่บ่นไม่คร่ำครวญและไม่ฟ้องร้องให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน เป็นลักษณะการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

บทความนี้ใช้เครื่องมือจากการทบทวนวรรณกรรมเป็นหลักที่พอแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อความขัดแย้ง ทั้งในด้านของการช่วยจัดความขัดแย้งและมีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การก็ส่งผลต่อความขัดแย้งในการช่วยลดระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่สร้างผลดีต่อองค์การ ซึ่งต้องศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบหาข้อมูลเชิงประจักษ์ ในด้านความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความขัดแย้งต่อไป ซึ่งอาจมีการพัฒนาเครื่องมือวัดให้มีความครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบ

ความเหมือน ความแตกต่างและข้อจำกัด ของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่มีความแตกต่างกันในด้านเชื้อชาติ ประเพณีอุตสาหกรรม หรือในบริบทของวัฒนธรรม ผู้เขียนคาดว่าผลการศึกษาที่ได้นั้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้กับฝ่ายบริหารของบริษัทที่มีความหลากหลายของสมาชิกในองค์กรได้นำไปวางแผน ควบคุม กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการ และคาดว่าจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาด้านความขัดแย้งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การสร้างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้ช่วยลดระดับความขัดแย้งในองค์กรลงได้ อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงยังเป็นแนวทางในการสร้าง ความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความขัดแย้งขององค์กร และเสริมสร้างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2553). ผลกระทบของกระบวนการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่มีต่อความขัดแย้งในงาน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความเครียดในภาคอุตสาหกรรมการโทรคมนาคมของไทย.วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16(2), 13-31.
- กฤษกร คำชาย. (2555). การศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กาญจนา สามิภักดิ์ และคณะ. (2551). การนำเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- คณิต เรืองขจร. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2556). พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. วารสารมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 7(1), 7-22.
- ฐานิตย์ เกสร. (2551). ผลกระทบของการทำงานเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้งที่มีต่อคุณภาพการสอบบัญชีของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2558). The function of The executive Chester I. Barnard. วารสารสมาคมนักวิจัย, 20(2), 172-176.
- ยุทธนา จันแก้ว. (2556). การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานตำรวจภูธรสตูลอำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา. (ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- วรชัย วิฒิสารกุล. (2551). สาเหตุและแนวทางการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- วัลลพ ล้อมตะคุ. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี).
- สฎายุ อีระวนิชตระกูล. (2547, มิถุนายน-ตุลาคม). การส่งเสริมพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน.วารสารศึกษาศาสตร์, 15-28.

- สมิต สัมฤทธิ์. (2550). **การบริหารความขัดแย้ง**. สืบค้นจาก http://www.tpa.or.th/writer_this_book_topic.php?passTO=0f479457ee38074ece5d663d98a35853&bookID=653&read=true&count=true
- สุนทร ศักดิ์ศรี และนนทิรัตน์ พัฒนภักดี. (2557). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี และสถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**, (8)2, 2-11.
- ศิริวรรณ มนต์ระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. **วารสารวไลยอลงกรณ์-ปริทัศน์** (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6(2), 194-208.
- Barnard, C. I. (1938). *The Function of Executive*. Cambridge, Harvard University Press.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE.
- Coffey, R. E., Cook C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). **Management and organization behavior**. Bur Ridge: Irwin.
- DuBrin, J. Andrew. (1998). **Leadership research findings practical and skill**. Houghton Mifflin Company.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). **Organizational Behavior** (3rd ed.). New Jersey: Prentice – Hall.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2009). **Management human resources** (10thed.). Mason: Southwestern Publishing.
- Katz, D. (1964, April). The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, 9(2), 131-146.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). **Organizational Behavior** (5th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Moore, C. W. (2014) *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. (4thed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). **Organizational behavior: managing people and organizations**. Boston: Houghton Mifflin. .
- Organ, D. W. (1987).**Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Massachusetts: Lexington.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991).**Organizational Behavior** (4th ed.). Homewood: Irwin.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). **Management** (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). *Thomas –Kilmann conflict model interest*. New York, NY: X/COM Incorporated.
- Van Slyke, E. J. (1999). **Listening to conflict: finding constructive solution to workplace disputes**. New York: AMACOM.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member 276 research reports exchange on employee citizenship behavior and impression management behavior. **Human Relations**, 46, 1431–1440.