

บทที่ 2

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มและความขัดแย้ง

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับกลุ่ม

กลุ่มคือบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่สามารถรวมตัวกันมีปฏิสัมพันธ์ (Interacting) และ ขึ้นต่อกัน (Interdependent) ร่วมกันกระทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน

องค์การทุกองค์การประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal) กลุ่มที่เป็นทางการจะดูได้จากโครงสร้างองค์การ สมาชิก ได้รับการแต่งตั้งจากองค์การ มีการกำหนดสายงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้นเกิดจากการรวมตัวกันเองโดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการมีเพื่อน มีสมาคม มีความสนใจร่วมกัน กลุ่มที่ไม่เป็นทางการไม่ได้มีการจัดโครงสร้าง หรือกำหนดเป้าหมายของกลุ่มอย่างเป็นทางการ กลุ่มจะมีการกำหนดบทบาทและปทัสถาน (Norms) กันเองเพื่อใช้เป็นกลไกกำกับพฤติกรรมของสมาชิก

เหตุผลของการเข้ากลุ่ม บุคคลส่วนใหญ่อาจเป็นสมาชิกของหลายกลุ่ม ทั้งนี้เพราะกลุ่มแต่ละประเภทสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของบุคคลได้แตกต่างกัน เหตุผลโดยทั่วไปที่ทำให้คนเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มต่างนั้นคือต้องการความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ความต้องการสถานภาพ ต้องการอำนาจ ต้องการความรักและความสามัคคี ต้องการงานให้บรรลุเป้าหมาย

โครงสร้างของกลุ่ม

เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างของกลุ่ม จะกล่าวถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

บทบาท (Role)

บทบาท ก็คือแบบแผนของพฤติกรรมที่คาดหวังในบุคคลคนหนึ่งตามตำแหน่งหน้าที่ หนึ่ง ๆ ในหน่วยสังคมนั้น บทบาทที่กลุ่มแสดงออกอาจจะเป็นที่รับรู้ บทบาทที่คาดหวังหรือบทบาทที่แสดงออก ปัญหาที่เกิดขึ้น ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทคือ ความคลุมเครือใน บทบาท (Role ambiguity) ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่แน่ชัดในบทบาทที่ตนต้องแสดงออก และความขัดแย้ง ในบทบาท (Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีบทบาทต่าง ๆ หลายบทบาท บทบาทเหล่านั้นอาจขัดแย้งกันเองได้

ปทัสถาน (Norms)

ปทัสถาน หมายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิก บิดเถื้อ และนำไปปฏิบัติร่วมกัน ปทัสถานจะเป็นตัวบังคับให้สมาชิกทราบว่าภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเหตุการณ์ปกติ สมาชิกของกลุ่มควรแสดงออกอย่างไร และควรเว้นการแสดงออกอะไรบ้าง ปทัสถานเป็นเสมือนแนวทางในการแสดงออกทางพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม กอขควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามแนวทางที่กลุ่มได้กำหนดไว้

ปทัสถานในองค์การอาจเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงานเป็นต้น แต่ปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการอาจไม่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

สถานภาพ (Status)

สถานภาพ ของกลุ่มที่เป็นทางการอาจพิจารณาจากระดับชั้นการบังคับบัญชา ตำแหน่งตามสายงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ กล่าวคือ บุคคลในระดับชั้นการบังคับบัญชาที่สูงก็มีสถานภาพสูง ส่วนในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ สมาชิกกลุ่มจะมีสถานภาพอิงตามระดับของสถานภาพกลุ่ม กล่าวคือ ถ้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีสถานภาพสูงบุคคลที่เป็นสมาชิกก็จะมีสถานภาพสูงตามไปด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับสถานภาพมีสองประการคือ ปัญหาความไม่สอดคล้องของสภาพแวดล้อมกับสถานภาพ (Status incongruency) และปัญหาการประพฤติปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับสถานภาพ (Status Discrepancy)

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Tradition view) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ไม่ควรเกิดขึ้นเพราะจะก่อให้เกิดผลในทางลบ

2. แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral view) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทุกกลุ่มทุกสังคมไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้าย แต่เป็นสิ่งที่อาจนำไปสู่ผลทางบวกต่อองค์กรตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactions view) เห็นว่าความขัดแย้งนอกจากเป็นเรื่องธรรมชาติและไม่ใช่สิ่งเลวร้ายแล้วความขัดแย้งบางเรื่องยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อประสิทธิผลขององค์การ

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นลักษณะประการหนึ่งขององค์การที่มีอยู่ทั่วไป และเป็นเรื่องธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งเกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ความขัดแย้งอาจมีผลต่อองค์การทั้งในทางสร้างสรรค์และทางทำลาย

ความขัดแย้งที่มีผลทางสร้างสรรค์ ทำให้หน่วยงานไม่หยุดอยู่กับที่ ก้าวรุดหน้าอยู่เสมอ เกิดความคิดริเริ่มใหม่ เมื่อความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นและควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อผลของความก้าวหน้า การคิดเหมือนกันหรือคิดในทางเดียวกันตลอดไม่ใช่สิ่งที่ดีเสมอไป อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ ที่เรียกว่ากลุ่มคิดอย่างเดียวกันตลอด (Group think) ซึ่งอาจก่อให้เกิดการหลงผิดและขาดการทัศนกันได้

ความขัดแย้งที่มีผลทางทำลาย ทำให้ขาดบรรยากาศ ของความเชื่อถือไว้วางใจ องค์การไม่สามารถอยู่รอดหรือดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ประเภทของความขัดแย้ง

ถ้าแบ่งความขัดแย้งโดยยึดคู่กรณีเป็นหลักอาจแบ่งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การต่าง ๆ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น มีบางครั้งอาจเกิดจากความไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความวิตกกังวลหรือเกิดความ ว้าวุ่นสับสนจนตัดสินใจไม่ได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล สาเหตุทั่วไปมาจากบุคลิกภาพส่วนตัวหรือบทบาทในการทำงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับวิธีที่แต่ละบุคคลปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจขัดแย้งกับบุคคลส่วนใหญ่ในกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน เป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เนื่องจากต่างฝ่าย ต่างพยายามต้องการให้บรรลุเป้าหมายและประโยชน์ของกลุ่ม แต่ละหน่วยงานต้องเกี่ยวข้องหรือประสานงานกันซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกัน เพราะเป้าหมายต่างกัน หรือประโยชน์ของแต่ละกลุ่มขัดกันก็ได้

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีการแข่งขันกัน ในด้านการผลิต การให้บริการ การกำหนดราคาสินค้า เพื่อผลกำไรในธุรกิจของตน

ผลของความขัดแย้ง (Outcomes)

ผลของความขัดแย้งในองค์กรแยกพิจารณาได้ 2 ด้าน คือ

- ผลด้านบวก คือ เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดประโยชน์ และความกระตือรือร้น หน่วยงาน ไม่หยุดอยู่กับที่ และช่วยลดความตึงเครียดในการทำงาน

- ผลด้านลบ คือ เป็นผลในทางทำลาย จะนำไปสู่ความตึงเครียดในการทำงาน เกิดความแตกแยก ขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจ มีความล่าช้าในการสื่อสาร ซึ่งผลที่ตามมาทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดต่ำลง

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งทำได้หลายวิธี

1. การบังคับและกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ

2. การประนีประนอม เป็นวิธีการเจรจาต่อรองเป็นการแลกเปลี่ยนความยินยอม คู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน คู่กรณีต้องร่วมมือกันแก้ไขความขัดแย้ง หรือหาทางออกที่เหมาะสม

การแก้ปัญหความขัดแย้งก่อให้เกิดผู้แพ้และผู้ชนะในสามลักษณะ

ลักษณะที่ " แพ้ - แพ้ " คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะสูญเสียทั้งคู่

ลักษณะที่ " ชนะ - แพ้ " คู่กรณีฝ่ายหนึ่งพยายามให้ตนเป็นผู้ชนะในขณะที่ฝ่ายหนึ่งแพ้

ลักษณะที่ " ชนะ - ชนะ " ทั้งสองฝ่ายได้รับผลตอบแทนที่เป็นรางวัลทั้งคู่