

## บทที่ 12

# ความขัดแย้งและพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม (Conflict and Intergroup Behavior)

### ความหมายของความขัดแย้ง (Definition of Conflict)

เมื่อมีการรวมกลุ่มกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันในกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ ความหมายของความขัดแย้งอาจมีผู้รู้ให้ความหมายไว้มากมาย แต่ในความรู้สึกของคนทั่วไปแล้วมักจะนึกถึงความขัดแย้งในมุมมองที่ว่า

- 1) เป็นเรื่องของความตรงข้ามกันของแนวคิดที่มีตั้งแต่ 2 แนวคิดขึ้นไป
- 2) แนวคิดเหล่านั้นมีทิศทางแห่งความสนใจ มีวัตถุประสงค์หรือมีเป้าหมายไปในทางตรงกันข้าม
- 3) แต่ละแนวคิดต่างใช้ความพยายามที่จะทำให้ฝ่ายอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม มีเป้าหมายและความสนใจไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ

### แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง (Conflict Thought)

อาจกล่าวได้ว่า ที่ใดก็ตามที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ที่นั้นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เสมอ มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งไว้มากมาย บางกลุ่มมีแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ไม่ควรให้เกิด มีขึ้นเพราะจะก่อให้เกิดผลในทางลบ แนวคิดเช่นนี้เราเรียกว่า Traditional View บางกลุ่มมีแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทุกกลุ่ม ทุกสังคมไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้าย แต่เป็นสิ่งที่อาจนำไปสู่ผลทางบวกต่อการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน กลุ่มที่มีแนวคิดเช่นนี้เราเรียกว่า Human

Relations View ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งมีมุมมองเรื่องความขัดแย้งในทำนองว่า นอกจากความขัดแย้งจะมีผลในทางบวกต่อการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างประสิทธิภาพให้เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานอีกด้วย กลุ่มหลังสุดนี้เราเรียกว่า Interactionist View

#### □ กลุ่มแนวคิดแบบ Traditional View

กลุ่มนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งเลวร้าย มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลในทางลบเสมอ เช่น

- การทำลาย (Destruction)
- ความก้าวร้าวรุนแรง (Violence)
- ความไร้เหตุผล (Irrationality)
- สิ่งที่มีความหมายเป็นลบอื่นๆ (Negative Connotations)

ตามความหมายของกลุ่มแนวคิดนี้ ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตราย จึงควรหลีกเลี่ยงหรือควรป้องกันไม่ให้เกิดมีขึ้น

โดยทั่วไปแล้วภายในองค์การต่างๆ ความขัดแย้งมักเป็นผลที่เกิดจาก

- การสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ (Poor Communication)
- การขาดความโปร่งใสและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Lack of Openness and Trust)
- ผู้บริหารขาดความรับผิดชอบและไม่เข้าใจความจำเป็นและความต้องการของพนักงาน

#### □ กลุ่มแนวคิดแบบ Human Relations View

กลุ่มนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่จะต้องเกิดขึ้นในทุกกลุ่ม ทุกสังคม ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แนะนำให้ทุกคนทำใจยอมรับในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กลุ่มนี้ได้ให้เหตุผลเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

- เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
- เป็นสิ่งที่ไม่อาจกำจัดให้หมดสิ้นไปได้ แม้แก้ไขได้วันนี้ วันหน้าก็ต้องเกิดขึ้นอีก

- บางครั้งความขัดแย้งอาจส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ก่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า หรือค้นพบสิ่งที่ดีกว่าได้

#### □ กลุ่มแนวคิดแบบ Interactionist View

กลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มแนวคิดยุคใหม่ซึ่งมีมุมมองแตกต่างจากยุคแรกๆ ในขณะที่กลุ่มแนวคิดแบบ Human Relations View ให้การยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง แต่กลุ่มแนวคิดแบบ Interactionist View นี้มีความเห็นว่าความขัดแย้งจะต้องกระตุ้นให้เกิดมีขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่า อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งแปลกใหม่ที่สร้างสรรค์ (Innovation) ให้แก่องค์กร ทั้งนี้การกระตุ้นให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของ

- ความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม (Harmonious)
- สันติสุขหรือความสงบสุขของกลุ่ม (Peaceful)
- ความเยือกเย็นสุขุมใช้สติพิจารณา (Tranquil)
- ความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม (Cooperative)

สำหรับแนวคิดนี้ วิธีการหลักที่นำมาใช้คือกระตุ้นให้หัวหน้ากลุ่มต่างๆ เป็นผู้กำหนดและรักษาระดับของความขัดแย้งให้มีระดับที่พอดี มีทิศทางไปในทางที่ริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามให้ความขัดแย้งเป็นเรื่องการดิเพื่อก่อ มีใช้การดิเพื่อทำลาย

ในเรื่องความขัดแย้งนี้ จะถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม สิ่งสร้างสรรค์ หรือสิ่งเลวร้าย ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของความขัดแย้งนั้นๆ หากประสคต่อสิ่งที่ดีจึงทำให้ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์ และกำหนดทิศทางให้เป็นไปเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่า (Innovation)

#### กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process)

ความขัดแย้งเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

- 1) การต่อต้านที่มีศักยภาพต่อความขัดแย้ง (Potential Opposition)
- 2) การรับรู้และเกิดความรู้สึกต่อความขัดแย้ง (Cognition and Personalization)
- 3) การแสดงพฤติกรรมต่อความขัดแย้ง (Behavior)

4) ผลลัพธ์ (Outcomes)

☐ **ขั้นตอนที่ 1 : การต่อต้านที่มีศักยภาพต่อความขัดแย้ง (Potential Opposition)**

ในขั้นที่ 1 นี้เป็นการปรากฏของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา ปัจจัยเหล่านี้ไม่นำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง แต่จะเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

◎ **การสื่อสาร (Communication)**

ความขัดแย้งอาจมีที่มาจากการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ (Poor Communication) หรือเป็นผลอันเกิดจากความเข้าใจผิด (Misunderstanding) ในการสื่อความหมายของสิ่งต่างๆ

◎ **โครงสร้าง (Structure)**

คำว่าโครงสร้างในที่นี้จะหมายถึงความรวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัลหรือระบบการจ่ายค่าตอบแทน ขนาดขององค์การ การแบ่งงาน สายการบังคับบัญชาและอื่นๆที่ประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างขององค์การ

◎ **ตัวแปรด้านบุคคล (Personal Variables)**

ปัจจัยที่เป็นตัวแปรด้านบุคคลซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาจะรวมไปถึงเรื่องต่างๆต่อไปนี้ด้วย

- **ค่านิยมส่วนบุคคล (Individual Value Systems)**
- **ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (Personality Characteristics)**
- **ลักษณะนิสัยส่วนตัว (Idiosyncrasies)**
- **ความแตกต่างอื่นๆ (Differences)**

### □ ขั้นตอนที่ 2 : การรับรู้และเกิดความรู้สึกต่อความขัดแย้ง (Cognition and Personalization)

เมื่อขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจขึ้นแล้ว การต่อต้านที่มีศักยภาพก็จะกลายเป็นความจริงในขั้นที่ 2 เพราะบุคคลเกิดความรู้สึกว่ามีผลกระทบต่อความรู้สึกของตน การรับรู้ต่อความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคคลรับรู้และเห็นความสำคัญมาก ระดับความขัดแย้งก็จะมี ความรุนแรง แต่ถ้าบุคคลละเลย ระดับความขัดแย้งก็จะลดลง ในกรณี ที่บุคคลเกิดการรับรู้และให้ความสำคัญ จะก่อให้เกิด

- ความวิตกกังวล (Anxiety)
- ความตึงเครียดกดดัน (Tenseness or Pressure)
- ความคับข้องใจ (Frustration) หรือ
- ความเป็นปรปักษ์ (Hostility)

### □ ขั้นตอนที่ 3 : การแสดงพฤติกรรมต่อความขัดแย้ง (Behavior)

เมื่อบุคคลเกิดการรับรู้และให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งแล้วในขั้นที่ 2 ต่อมาก็จะแสดงพฤติกรรมการต่อต้านโดยพยายามเข้าไปสกัดกั้นหรือป้องกันไม่ให้เป้าหมายของผู้อื่นบรรลุความสำเร็จซึ่งทั้งนี้จะต้องรู้วิธีการที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความคับข้องใจ ในขั้นนี้ เป็นขั้นหัวเลี้ยวหัวต่อที่ความขัดแย้งจะถูกแสดงออกอย่างเปิดเผย ความขัดแย้งระดับสูงอาจเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับ

- การเข้าไปแทรกแซง รบกวนหรือยื่นมือเข้าไปเกี่ยวข้อง (Interference)
- ความก้าวร้าว (Aggressive)
- ความรุนแรง (Violent)
- การต่อต้าน (Strikes)
- การก่อการจลาจลจุนวายหรือความไม่สงบ (Riots) หรือ
- การทำสงครามจิตวิทยา (Wars come to mind)

ความขัดแย้งระดับต่ำอาจแสดงออกโดย

- การยกมือคัดค้าน
- การโต้แย้งโดยตั้งคำถามให้ตอบ
- การแสดงความไม่เห็นด้วยอื่นๆที่อยู่ในระดับไม่รุนแรง

## ๑ วิธีการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

### 1) วิธีการแข่งขัน (Competition)

เมื่อบุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือต้องการจะรักษามลประโยชน์ของตนเอาไว้ภายในกลุ่มหรือองค์การที่เป็นทางการ เขาจะพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ หรือเพื่อครอบงำผู้อื่นและให้ตนได้รับชัยชนะในที่สุด วิธีการนี้เป็นการใช้ทฤษฎี Win-Lose คือไม่แพ้ก็ชนะนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการพิสูจน์เชิงเหตุเชิงผลว่าอะไรดีและอะไรเสียหรือใครผิดใครถูกให้ประจักษ์อย่างชัดเจน

### 2) วิธีร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration)

เมื่อต่างฝ่ายต่างก็มีความขัดแย้งต่อกัน เพื่อลดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ทุกฝ่ายก็หันหน้ามาร่วมมือกันและตกลงแบ่งผลประโยชน์กันตามส่วนที่ควรได้รับ วิธีการนี้เป็นการใช้ทฤษฎี Win-Win คือเป็นการแก้ปัญหาที่ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดต้องสูญเสียหรือฝ่ายแพ้

### 3) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance)

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลอาจเลือกที่จะหลบหลีกหรือปิดบังอำพรางความขัดแย้งไว้โดยการแยกตัวออกไปให้ห่างจากบุคคลหรือสถานที่เกิดความขัดแย้งเสีย หากจำเป็นที่จะต้องฟังพินิจอาศัยซึ่งกันจงหลีกเลี่ยงหรือปิดบังอำพรางความขัดแย้งไว้จะเป็นวิธีการที่ดีกว่า

### 4) วิธีเอื้อเพื่อเสียสละ (Accommodation)

วิธีการนี้ฝ่ายที่ยินยอมจะต้องมีความกล้าที่จะเสียสละประโยชน์ของตนให้แก่ฝ่ายตรงข้ามเพื่อรักษาน้ำใจและความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้โดยการตัดสินใจยินยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนที่ตนควรได้ให้แก่ฝ่ายอื่น ซึ่งจะมีผลทำให้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้

### 5) วิธีการประนีประนอม (Compromise)

เป็นวิธีการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพยายามที่จะหาข้อยุติความขัดแย้งลงโดยการเจรจาต่อรอง การยอมความ การเสนอผลตอบแทนแก่กัน

การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นอาจไม่มีวิธีการใดที่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์หนึ่งๆอาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธียอมแล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ก่อนจะนำวิธีการใดมาใช้จึงพิจารณาให้รอบคอบ

#### □ ขั้นตอนที่ 4 : ผลลัพธ์ (Outcomes)

ขั้นนี้เป็นเรื่องการพิจารณาถึงผลที่เกิดจากความขัดแย้งซึ่งแยกพิจารณาออกเป็น 2 ด้านคือ

#### ◎ ผลด้านบวก (Functional Outcomes)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจในด้านต่างๆ และกระตุ้นให้เกิด

- ภาวะสร้างสรรค์ (Creativity)
- สิ่งแปลกใหม่ที่ดีกว่า (Innovation) หรือที่เรียกว่านวัตกรรมใหม่
- ประโยชน์และความกระตือรือร้นของส่วนรวม
- ลดความตึงเครียดลงได้ (Tension Reduction)

#### ◎ ผลด้านลบ (Dysfunctional Outcomes)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย ซึ่งผลที่ตามมาทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดต่ำลง ความขัดแย้งประเภทนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมก่อให้เกิดผลตามมาก็คือ

- ความล่าช้าในการสื่อสาร (Retarding of Communication)
- ความแตกแยกภายในกลุ่ม (Reduction in Group Cohesiveness)
- การลดลงในเรื่องประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานกลุ่ม (Group Effectiveness Reduction)

- ผลในทางทำลายอื่นๆ

### สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Intergroup Relations)

ในองค์กรมักมีกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมกันอยู่ แต่ละกลุ่มมักมีการติดต่อสัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มอื่นๆทั้งภายในองค์กรเดียวกันและภายนอกองค์กร ในที่นี้เราจะมุ่งประเด็นการศึกษาไปที่เรื่องของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งประสิทธิภาพและคุณภาพของความสัมพันธ์นั้นมีผลกระทบไปถึงผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่ม

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Factors Affecting Intergroup Relations)

การที่สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มจะก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มนั้นจะต้องอาศัยการประสานงาน (Coordination) ระหว่างกัน และการประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

#### 1) ความคาดหวังต่อการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence)

ในที่นี้จะชี้ให้เห็นว่าการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันนั้นจะเกิดขึ้นเพราะเหตุผลดังนี้

- มีการนำผลประโยชน์ที่ได้รับมารวมกันแล้วแบ่งให้แก่สมาชิกในอัตราส่วนที่เท่ากัน (Pooled Interdependence)
- มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Sequentially Interdependence) เช่น สายประกอบกร (Assembly-Line) จะต้องอาศัยชิ้นส่วนต่างๆเพื่อมาประกอบกันขึ้นเป็นสินค้าสำเร็จรูปจากฝ่ายจัดซื้อ ถ้าฝ่ายจัดซื้อทำงานล่าช้าก็จะส่งผลถึงการประกอบสินค้าสำเร็จรูปด้วย เป็นต้น
- ต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Reciprocal) เช่น ฝ่ายขายกับฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างฝ่ายต่างก็ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อกันเพื่อ

จุดมุ่งหมายร่วมกันคือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดและเพื่อให้มียอดขายมากที่สุดด้วย

## 2) ความไม่แน่นอนของลักษณะงาน (Task Uncertainty)

ลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย แนวปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติมักเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก หากความแน่นอนไม่ได้ ไม่ใช่งานประจำ (Nonroutine) ลักษณะงานประเภทนี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆมาเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจก่อนการดำเนินงาน กลุ่มหรือองค์การที่รับผิดชอบต่องานประเภทนี้จำเป็นต้องมีการประสานงานกับกลุ่มและองค์การอื่นๆเพื่ออาศัยให้ช่วยป้อนข้อมูลข่าวสารให้

## 3) การมุ่งเน้นเรื่องเวลาและเป้าหมาย (Time and Goal Orientation)

กลุ่มแต่ละกลุ่มอาจจะมี ความแตกต่างกันในเรื่องพื้นฐานและแนวคิดของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นแต่ละกลุ่มจึงอาจให้ความสำคัญต่อเรื่องของเวลาและเป้าหมายแตกต่างกันออกไป

ในเรื่องของเวลา (Time) ขอยกตัวอย่างงานของฝ่ายผลิตกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิตจะมุ่งเน้นเรื่องตารางการผลิตหรือขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตสำหรับวันนี้หรือสัปดาห์นี้เป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะมุ่งเน้นการศึกษา วิจัยและคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่เพื่อนำออกสู่ตลาดและคาดหวังต่อการมีวงจรชีวิตที่ยาวนานของผลิตภัณฑ์ตัวนั้นๆเป็นสำคัญ

ในเรื่องของเป้าหมาย (Goal) ขอยกตัวอย่างงานของฝ่ายขายและฝ่ายการเงินและบัญชี สำหรับฝ่ายขายแล้วมุ่งเน้นในเรื่องของความพยายามที่จะขายสินค้าบางตัวให้ออกหรือขายทุกรายการที่ขายได้ เป้าหมายของเขามักมุ่งตรงไปที่ปริมาณการขาย (Sales Volume) เป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายการเงินและบัญชีจะมุ่งเน้นในเรื่องความสามารถในการจ่ายเงินของลูกค้า ต้องการความมั่นใจว่าลูกค้าจะต้องสามารถนำเงินมาชำระค่าสินค้าได้ เพราะไม่ต้องการให้เกิดหนี้สูญหรือหนี้สงสัยว่าจะสูญ

ความแตกต่างในเรื่องเวลาและเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ยากต่อการหาจุดร่วม ยากต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจ ตลอดจนยากต่อการประสานงาน ซึ่งบางครั้งอาจเป็นปัญหาที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้

### **วิธีการบริหารสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Methods for Managing Intergroup Relations)**

วิธีการเพื่อใช้สำหรับการประสานงานภายในกลุ่มนั้นมีมากมาย ในที่นี้ขอเสนอ 7 วิธีดังต่อไปนี้

#### **1) กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ (Rules and Procedures)**

วิธีที่ง่ายและประหยัดที่สุดก็คือการสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันขึ้นมา ทุกกลุ่มเมื่อปฏิบัติงานก็จะยึดแนวปฏิบัติเหมือนกันทำให้การประสานสัมพันธ์สอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน

#### **2) ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy)**

หากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติในข้อ 1) ไม่เพียงพอ ก็ใช้ลำดับชั้นในการบังคับบัญชาเข้าไปช่วยเสริมให้การประสานงานระหว่างกลุ่มมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### **3) การวางแผน (Planning)**

การวางแผนร่วมกันจะทำให้กลุ่มต่าง ๆ รู้ลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดการประสานงานเพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

#### **4) บทบาทในการสร้างมิตรไมตรีในการติดต่อ (Liaison Roles)**

การรู้จักมักคุ้น การแสดงความเป็นมิตร การสนิทสนมกันเป็นส่วนตัวและการมีความสามารถที่จะพูดภาษาเดียวกันกับคนหรือกลุ่มที่เราจะไปติดต่อย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจและการประสานอันดีต่อกัน ในองค์การนั้นมีกลุ่มวิชาชีพมากมาย ดังนั้นคำว่าภาษา

เดียวกันในที่นี้จึงหมายถึง Technical Terms ของวิชาชีพต่างๆเช่น ภาษาทางการตลาด ภาษาทางการบัญชี ภาษาทางวิศวกรรมศาสตร์ ภาษากฎหมาย เป็นต้น

#### 5) การตั้งกรรมการเฉพาะกิจ (Task Forces)

กรรมการเฉพาะกิจเป็นการรวมกลุ่มแบบชั่วคราวของตัวแทนที่มาจากแผนกต่างๆในองค์การมารวมกันเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อกิจการนั้นสำเร็จผลตามประสงค์ กรรมการชุดนี้ก็จะสลายตัวกลับไปสู่แผนกงานเดิมของตนและกลับไปทำหน้าที่เดิม กรรมการเฉพาะกิจนี้จะเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มาจากแผนกงานต่างๆได้ดีมาก

#### 6) การตั้งทีมงาน (Teams)

ทีมงานมีลักษณะคล้ายกรรมการเฉพาะกิจแต่มีอายุยาวนานกว่า มักจะตั้งขึ้นในกรณีที่เกิดปัญหายุ่งยากซับซ้อนในระหว่างการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทีมงานเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

#### 7) การรวมแผนกงาน (Integrating Departments)

หากวิธีดังกล่าวมาแล้วตั้งแต่ข้อ 1) - 6) ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการประสานงานระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารอาจใช้วิธีการรวมแผนกที่ต้องการให้ประสานงานกันเข้าไว้ด้วยกันจะได้ความสะดวกและคล่องตัวในการประสานงานกัน