

บทที่

12

---

ความขัดแย้งและ  
พฤติกรรมระหว่างกลุ่ม  
(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 ไม่ควรให้เกิดมีขึ้นเพราะจะก่อให้เกิดผลในทางลบ แนวคิดเช่นนี้เราเรียกว่า Traditional View บางกลุ่มมีแนวคิดที่ว่าความขัดแย้ง

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทุกกลุ่ม ทุกสังคมไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้าย แต่เป็นสิ่งที่อาจนำไปสู่ผลทางบวกต่อการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน กลุ่มที่มีแนวคิดเช่นนี้เราเรียกว่า Human Relations View ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งมีมุมมองเรื่อง ความขัดแย้งในทำนองว่า นอกจากความขัดแย้งจะมีผลในทางบวกต่อการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างประสิทธิภาพให้เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน หรือการบริหารงานอีกด้วย กลุ่มหลังสุดนี้เราเรียกว่า Interactionist View

#### ❑ กลุ่มแนวคิดแบบ Traditional View

กลุ่มนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งเลวร้าย มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลในทางลบเสมอ เช่น

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

ตามความหมายของกลุ่มแนวคิดนี้ ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตราย จึงควรหลีกเลี่ยงหรือควรป้องกันไม่ให้เกิดมีขึ้น

โดยทั่วไปแล้วภายในองค์การต่างๆความขัดแย้งมักเป็นผลที่เกิดจาก

- 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 มิใช่การดิเพื่อทำลาย

ในเรื่องความขัดแย้งนี้ จะถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม สิ่งสร้างสรรค์ หรือสิ่งเลวร้ายย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของความขัดแย้งนั้นๆ หากประสงค์ต่อสิ่งที่ดีจึงทำให้ความขัดแย้งเป็นสิ่งสร้างสรรค์ 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 แต่จะเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น 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 เพราะบุคคลเกิดความรับรู้ว่ามีผลกระทบต่อความรู้สึกของตน การรับรู้ต่อความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคคลรับรู้และเห็นความสำคัญมาก ระดับความขัดแย้งก็จะมี ความรุนแรง แต่ถ้าบุคคลละเลย ระดับความขัดแย้งก็จะลดลง ในกรณีที่บุคคลเกิดการรับรู้และให้ ความสำคัญ จะก่อให้เกิด

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

### □ ขั้นตอนที่ 3 : การแสดงพฤติกรรมต่อความขัดแย้ง (Behavior)

เมื่อบุคคลเกิดการรับรู้และให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งแล้วในขั้นที่ 2 ต่อมาก็จะแสดงพฤติกรรมการต่อต้านโดยพยายามเข้าไปสกัดกั้นหรือป้องกันไม่ให้เป้าหมายของผู้อื่นบรรลุความสำเร็จซึ่งทั้งนี้จะต้องรู้วิธีการที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความคับข้องใจ ในขั้นนี้เป็นขั้นหัวเลี้ยวหัวต่อที่ความขัดแย้งจะถูกแสดงออกมาอย่างเปิดเผย ความขัดแย้งระดับสูงอาจเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

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

ความขัดแย้งระดับต่ำอาจแสดงออกโดย

- การยกมือคัดค้าน
- การโต้แย้งโดยตั้งคำถามให้ตอบ
- การแสดงความไม่เห็นด้วยอื่นๆที่อยู่ในระดับไม่รุนแรง
- 



### วิธีการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

#### 1) วิธีการแข่งขัน (Competition)

เมื่อบุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือต้องการจะรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ภายในกลุ่มหรือองค์การที่เป็นทางการ เขาจะพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

อย่างเต็มที่เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในด้านต่างๆหรือเพื่อครอบงำผู้อื่นและให้ตนได้รับชัยชนะในที่สุด วิธีการนี้เป็นการใช้ทฤษฎี Win-Lose คือไม่แพ้กันชนะนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการพิสูจน์เชิงเหตุเชิงผลว่าอะไรดีและไรเสียหรือใครผิดใครถูกให้ประจักษ์อย่างชัดเจน

## 2) วิธีร่วมมือร่วมใจกัน

(Collaboration)

เมื่อต่างฝ่ายต่างก็มีความขัดแย้งต่อกัน เพื่อลดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ทุกฝ่ายก็หันหน้ามาร่วมมือกันและตกลงแบ่งผลประโยชน์กันตามส่วนที่ควรได้รับ วิธีการนี้เป็นการใช้ทฤษฎี Win-Win คือเป็นการแก้ปัญหาที่ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดต้องสูญเสียหรือพ่ายแพ้

## 3) วิธีการหลีกเลี่ยง

(Avoidance)

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลอาจเลือกที่จะหลบหลีกหรือปิดบังอำพรางความขัดแย้งไว้โดยการแยกตัวออกไปให้ห่างจากบุคคลหรือสถานที่เกิดความขัดแย้งเสีย หากจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันจึงหลีกเลี่ยงหรือปิดบังอำพรางความขัดแย้งไว้จะเป็นวิธีการที่ดีกว่า

## 4) วิธีเอื้อเพื่อเสียสละ

(Accommodation)

วิธีการนี้ฝ่ายที่ยินยอมจะต้องมีความกล้าที่จะเสียสละประโยชน์ของตนให้แก่ฝ่ายตรงข้ามเพื่อรักษาน้ำใจและความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้โดยการตัดสินใจยินยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนที่ตนควรได้ให้แก่ฝ่ายอื่น ซึ่งจะมีผลทำให้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้

## 5) วิธีการประนีประนอม

(Compromise)

เป็นวิธีการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพยายามที่จะหาข้อยุติความขัดแย้งลงโดยการเจรจาต่อรอง การยอมความ การเสนอผลตอบแทนแก่กัน



การแก้ปัญหาคัดแย้งนั้นอาจไม่มีวิธีการใดที่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์หนึ่งๆอาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธียอมแล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ก่อนจะนำวิธีการใดมาใช้จึงพิจารณาให้รอบคอบ

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

ขั้นนี้เป็นเรื่องของการพิจารณาถึงผลที่เกิดจากความขัดแย้งซึ่งแยกพิจารณาออกเป็น 2 ด้านคือ

##### ● **ผลด้านบวก** (Functional Outcomes)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจในด้านต่างๆ และกระตุ้นให้เกิด

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

##### ● **ผลด้านลบ** (Dysfunctional Outcomes)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งเชิงทำลาย ซึ่งผลที่ตามมาทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดต่ำลง ความขัดแย้งประเภทนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมก่อให้เกิดผลตามาคือ

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

## สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม

(Intergroup Relations)

ในองค์การมักมีกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมกันอยู่ แต่ละกลุ่มมักมีการติดต่อสัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มอื่นๆทั้งภายในองค์การเดียวกันและภายนอกองค์การ ในที่นี้เราจะมุ่งประเด็นการศึกษาไปที่เรื่องของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งประสิทธิภาพและคุณภาพของความสัมพันธ์นั้นมีผลกระทบไปถึงผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่ม

## ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม

(Factors Affecting Intergroup Relations)

การที่สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มจะก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มนั้นจะต้องอาศัยการประสานงาน (Coordination) ระหว่างกัน และการประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

### 1) ความคาดหวังต่อการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence)

ในที่นี้จะชี้ให้เห็นว่าการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันนั้นจะเกิดขึ้นเพราะเหตุผลดังนี้

- มีการนำผลประโยชน์ที่ได้รับมารวมกันแล้วแบ่งให้แก่สมาชิกในอัตราส่วนที่เท่ากัน (Pooled Interdependence)
- มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Sequentially Interdependence) เช่นสายประกอบกร (Assembly-Line) จะต้องอาศัยชิ้นส่วนต่างๆเพื่อมาประกอบกันขึ้นเป็นสินค้าสำเร็จรูปจากฝ่ายจัดซื้อ ถ้าฝ่ายจัดซื้อทำงานล่าช้าก็จะส่งผลถึงการประกอบสินค้าสำเร็จรูปด้วย เป็นต้น

- ต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Reciprocal) เช่นฝ่ายขายกับฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างฝ่ายต่างก็ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อกันเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกันคือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดและเพื่อให้มียอดขายมากที่สุดด้วย

## 2) ความไม่แน่นอนของลักษณะงาน (Task Uncertainty)

ลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย แนวปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติมักเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก หาความแน่นอนไม่ได้ ไม่ใช่งานประจำ (Nonroutine) ลักษณะงานประเภทนี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆมาเพื่อประกอบการพิจารณาดัดสินใจก่อนการดำเนินงาน กลุ่มหรือองค์กรที่รับผิดชอบต่องานประเภทนี้จำเป็นต้องมีการประสานงานกับกลุ่มและองค์กรอื่นๆเพื่ออาศัยให้ช่วยป้อนข้อมูลข่าวสารให้

## 3) การมุ่งเน้นเรื่องเวลาและเป้าหมาย (Time and Goal Orientation)

กลุ่มแต่ละกลุ่มอาจจะมีความแตกต่างกันในเรื่องพื้นฐานและแนวคิดของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นแต่ละกลุ่มจึงอาจให้ความสำคัญต่อเรื่องของเวลาและเป้าหมายแตกต่างกันออกไป

ในเรื่องของเวลา (Time) ขอยกตัวอย่างงานของฝ่ายผลิตกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิตจะมุ่งเน้นเรื่องตารางการผลิตหรือขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตสำหรับวันนี้หรือสัปดาห์นี้เป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะมุ่งเน้นการศึกษา วิจัยและคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่เพื่อนำออกสู่ตลาดและคาดหวังต่อการมีวงจรชีวิตที่ยาวนานของผลิตภัณฑ์ตัวนั้นๆ เป็นสำคัญ

ในเรื่องของเป้าหมาย (Goal) ขอยกตัวอย่างงานของฝ่ายขายและฝ่ายการเงินและบัญชี สำหรับฝ่ายขายแล้วมุ่งเน้นในเรื่องของความพยายามที่จะขายสินค้าบางตัวให้ออกหรือขายทุกรายการที่ขายได้ เป้าหมายของเขามักมุ่งตรงไปที่ปริมาณการขาย (Sales Volume) เป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายการเงินและบัญชีจะมุ่งเน้นในเรื่องความสามารถในการจ่ายเงินของลูกค้า ต้องการความ

มั่นใจว่าลูกค้าจะต้องสามารถนำเงินมาชำระค่าสินค้าได้เพราะไม่ต้องการให้เกิดหนี้สูญหรือหนี้สงสัยว่าจะสูญ

ความแตกต่างในเรื่องเวลาและเป้าหมายของกลุ่มต่างๆเป็นสิ่งที่ยากต่อการหาจุดร่วม ยากต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจ ตลอดจนยากต่อการประสานงาน ซึ่งบางครั้งอาจเป็นปัญหาที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้



## วิธีการบริหารสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม

(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)

การวางแผนร่วมกันจะทำให้กลุ่มต่างๆ รู้ลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดการประสานงานเพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

### 4) บทบาทในการสร้างมิตรไมตรีในการติดต่อ

(Liaison Roles)

การรู้จักมักคุ้น การแสดงความเป็นมิตร การสนิทสนมกันเป็นส่วนตัวและการมีความสามารถที่จะพูดภาษาเดียวกันกับคนหรือกลุ่มที่เราจะไปติดต่อย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจและการประสานอันดีต่อกัน ในองค์การนั้นมีกลุ่มวิชาชีพมากมาย ดังนั้นคำว่าภาษาเดียวกันในที่นี้จึงหมายถึง Technical Terms ของวิชาชีพต่างๆ เช่น ภาษาทางการตลาด ภาษาทางการบัญชี ภาษาทางวิศวกรรมศาสตร์ ภาษากฎหมาย เป็นต้น

### 5) การตั้งกรรมการเฉพาะกิจ

(Task Forces)

กรรมการเฉพาะกิจเป็นการรวมกลุ่มแบบชั่วคราวของตัวแทนที่มาจากแผนกต่างๆ ในองค์การมารวมกันเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อกิจการนั้นสำเร็จผลตามประสงค์ กรรมการชุดนี้ก็จะสลายตัวกลับไปสู่แผนกงานเดิมของตนและกลับไปทำหน้าที่เดิม กรรมการเฉพาะกิจนี้จะเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มาจากแผนกงานต่างๆ ได้ดีมาก

### 6) การตั้งทีมงาน

(Teams)

ทีมงานมีลักษณะคล้ายกรรมการเฉพาะกิจแต่มีอายุยาวนานกว่า มักจะตั้งขึ้นในกรณีที่เกิดปัญหายุ่งยากซับซ้อนในระหว่างการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทีมงานเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาคและช่วยพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

## 7) การรวมแผนงาน

(Integrating Departments)

หากวิธีดังกล่าวมาแล้วตั้งแต่ข้อ 1) – 6) ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการประสานงานระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารอาจใช้วิธีการรวมแผนที่ต้องการให้ประสานงานกันเข้าไว้ด้วยกันจะได้ความสะดวกและคล่องตัวในการประสานงานกัน