

## บทที่ 10

### กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process)

#### เค้าโครงเรื่อง

สภาพการณ์ของความขัดแย้ง  
การรู้ความขัดแย้ง  
การจัดการความขัดแย้ง  
พฤติกรรมหรือปฏิกิริยาของบุคคล  
ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง  
พฤติกรรมของบุคคลต่อความขัดแย้ง  
บทสรุป

#### สาระสำคัญ

1. กระบวนการของความขัดแย้ง มีดังนี้คือ สภาพการณ์ของความขัดแย้ง การรู้ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง พฤติกรรมของบุคคล และผลลัพธ์ของความขัดแย้ง
2. การจัดการความขัดแย้ง มีดังนี้คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การประนีประนอม เป็นต้น
3. บุคคลเมื่อพบความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมแตกต่างกัน บางคนอยู่เฉย ๆ บางคนเข้าระงับความขัดแย้ง บางคนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง

## จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาจบบทนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายกระบวนการของความขัดแย้ง
2. อธิบายวิธีการจัดการความขัดแย้ง
3. ระบุพฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบความขัดแย้ง
4. อธิบายความหมายของการแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การประนีประนอม

## บทที่ 10

### กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process)

ในปัจจุบันมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคคลทุกคนและทุกองค์กร ความขัดแย้งนั้นมีกระบวนการเป็นขั้นเป็นตอน มีสภาพการณ์และสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การสื่อสารไม่ชัดเจน โครงสร้างและการบริหารไม่ชัดเจน ข้ำซ้อนตัวแปรส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น เมื่อบุคคลรับรู้และรู้สึกถึงความขัดแย้ง ย่อมแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน บางคนวางแผน บางคนเข้ารับความขัดแย้ง แต่บางคนใช้วิธีการบริหารและจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการต่างๆ เพราะผลลัพธ์ของความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทราบถึงกระบวนการของความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง พฤติกรรมของบุคคล หรือ กลุ่ม เมื่อพบความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

#### กระบวนการของความขัดแย้ง

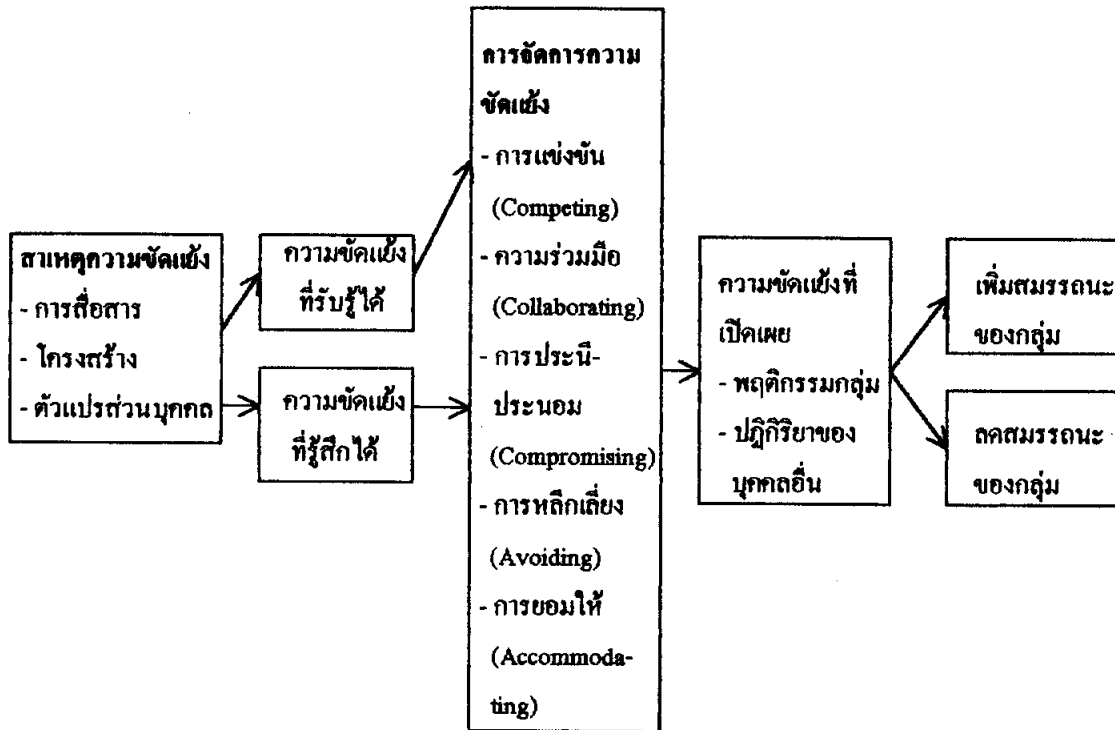
##### (The Conflict Process)

กระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรต่างๆ การทำความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการของความขัดแย้ง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งไว้หลายแบบ แต่ในการศึกษาได้นำแนวคิดของ สตีเฟน พี روبบินส์ (Stephen P. Robbins, 1998) ซึ่งได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน<sup>(1)</sup> คือ

1. สภาพการณ์ความขัดแย้ง (Potential opposition incompatibility)
2. การรู้ความขัดแย้ง (Cognition and personalization)
3. การจัดการความขัดแย้ง (Intensions)
4. พฤติกรรม (Behavior)
5. ผลลัพธ์ (Outcomes)

**กระบวนการของความขัดแย้ง**  
**(The Conflict Process)**

ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2	ขั้นที่ 3	ขั้นที่ 4	ขั้นที่ 5
สภาพการณ์ความขัดแย้ง (Potential opposition or incompatibility)	การรู้ความขัดแย้ง (Cognition and personalization)	การจัดการความขัดแย้ง (Intentions)	พฤติกรรม (Behavior)	ผลลัพธ์ (Outcomes)



(Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, 1998 : 437)

**จากภาพ** กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

## ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ความขัดแย้ง (Potential opposition incompatibility)

ขั้นตอนแรกของกระบวนการของความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์หรือสาเหตุหรือเงื่อนไขที่มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ แต่ไม่จำเป็นว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง ความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1.1 การสื่อสาร (Communication) เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่เกิดจากความขัดแย้ง การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำ ภาษา มีสิ่งรบกวนในการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือ ข้อมูลที่ได้รับผิดพลาดได้ ดำเนินการสื่อสารที่น้อยเกินไปเพราะพนักงาน หรือ เจ้าหน้าที่ทำงานคนละตึก คนละรอบ หรือ คนละพื้นที่ อีกประการหนึ่ง การสื่อสารมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ในปัจจุบันจึงมีการฝึกอบรมในเรื่องของการสื่อสาร โดยเฉพาะการฟังและการพูดให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร เพื่อแก้ไขหรือลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสาร

1.2 โครงสร้าง (Structure) ในที่นี้หมายถึง ขอบข่ายของงาน หรือโครงสร้างขององค์การที่ทำให้ทราบถึง ลักษณะงาน ขนาดขององค์การ ลำดับการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ต่างๆ และความรับผิดชอบ เป็นต้น ลักษณะโครงสร้างขององค์การและการบริหารอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ถ้าขอบเขตของอำนาจไม่ชัดเจน มีความซ้ำซ้อน หรือ คาบเกี่ยวกันมาก ความไม่เท่าเทียม หรือเสมอภาคในการทำงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษไม่ชัดเจน แบบภาวะผู้นำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ต้องใช้ในการทำงาน ยิ่งมากก็เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ความไม่พอใจในบทบาท เช่น ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิชาการ กับ ผู้ปฏิบัติงานประจำวันในเรื่องของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

นอกจากนั้นฝ่ายต่างๆ ในองค์การก็มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายผลิตเน้นในเรื่องคุณภาพ ฝ่ายตลาดเน้นด้านการจำหน่ายและการเพิ่มรายได้ ฝ่ายการเงินก็เน้นในเรื่องการใช้เงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดเน้นที่แตกต่างกันก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันได้

1.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal variables) เป็นธรรมชาติที่บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจาก พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยให้บุคคลมีบุคลิกภาพ ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้และประสบการณ์แตกต่างกัน ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของคน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เช่น บางคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ขอบวางอำนาจ คิดว่าตนมีความสามารถเหนือผู้อื่น บุคลิกภาพเป็นแบบเผด็จการ ซึ่งอาจไม่เป็นที่พอใจของบุคคลอื่นได้จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายของแต่ละ

คนไม่เหมือนกัน ทำให้ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง

## **ขั้นที่ 2 การรู้ความขัดแย้ง (Cognition and personalization)**

ถ้าสภาพการณ์ในขั้นที่ 1 เป็นไปในทางลบ เช่น การสื่อสารด้วยประสิทธิภาพ โครงสร้าง และการบริหารซับซ้อน ไม่ชัดเจน ตัวแปรส่วนบุคคลมีความแตกต่างกัน เป็นต้น สภาพการณ์ดังกล่าวจะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ ภาวะที่เกิดขึ้นในขั้นที่ 2 คือ

2.1 **ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict)** บุคคลหรือกลุ่มเมื่อได้รับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง แต่การรับรู้ไม่นำไปสู่ความขัดแย้งก็ได้เนื่องจากบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้สนใจหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ความขัดแย้งนั้นมีได้ทำให้คนเสียหายหรือสูญเสียผลประโยชน์อะไรก็จะรับรู้ความขัดแย้งเท่านั้น แต่บุคคลหรือกลุ่มบางกลุ่มเมื่อได้รับรู้ความขัดแย้งเพียงเล็กน้อย กลับทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้ ดังนั้น การรับรู้ของบุคคลที่จะส่งผลต่อความรู้สึกว่ามีความขัดแย้งหรือไม่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล

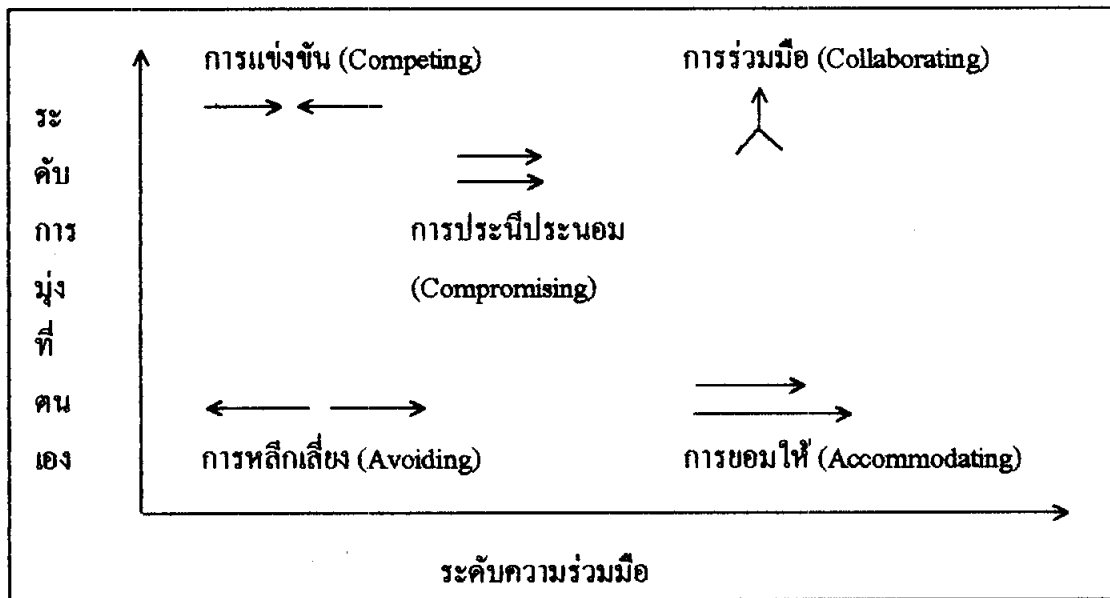
2.2 **ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict)** เมื่อบุคคลได้รับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง และเกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับตนเองและกลุ่ม บางครั้งอาจไม่ใช่ความรู้สึกส่วนบุคคล แต่เป็นความรู้สึกของกลุ่มได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้เกิดจากอารมณ์ที่สร้างความตึงเครียด ความคับข้องใจ ความเป็นศัตรูกัน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นที่มีความสำคัญที่จะเป็นมูลเหตุให้บุคคลหรือกลุ่มตัดสินใจว่าความขัดแย้งนั้นเกี่ยวกับอะไร และทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อตนหรือกลุ่ม

## **ขั้นที่ 3 การจัดการความขัดแย้ง (Intentions)**

ในขั้นที่ 3 นี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการรับรู้ของบุคคลกับอารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออก ความตั้งใจในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใดจึงจะเหมาะสม เพื่อหาทางลดความคับข้องใจ หรือความไม่พอใจต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยวิธีการดังนี้

**แนวทางการจัดการกับความขัดแย้ง**  
(Dimensions of Conflict - Handling Intentions)



(Robbins, Stephen P., *Organization Behavior*, 1998 : 442)

**จากภาพ** การแสดงแนวทางการจัดการกับความขัดแย้ง พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมุ่งที่ตนเอง (Assertiveness) หรือสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งอยู่ในแกนตั้ง กับ ระดับความร่วมมือ (Cooperativeness) หรือความพยายามสนองความต้องการผู้อื่น ซึ่งอยู่ในแกนนอน ในภาพได้แสดงแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ดังนี้ การแข่งขัน (Competing), ความร่วมมือ (Collaborating), การหลีกเลี่ยง (Avoiding), การยอมให้ (Accommodating) และการประนีประนอม (Compromising)

3.1 **การแข่งขัน (Competing)** เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเอาใจตนเองในระดับสูงและการให้ความร่วมมือในระดับต่ำ เมื่อบุคคลแสวงหาความพอใจในสิ่งที่ตนเองสนใจหรือต้องการ บุคคลนั้นจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ โดยไม่สนใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่น ภาวะเช่นนี้เราเรียกว่าการแข่งขันมุ่งเอาชนะด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอาศัยอำนาจตำแหน่งหน้าที่ อ้างกฎระเบียบให้ฝ่ายตนได้ประโยชน์ แสดงอาการทุกกาม ทุให้ผู้อื่นยอมรับ และเชื่อว่าฝ่ายตนเป็นฝ่ายถูก ผู้อื่นเป็นฝ่ายผิด เพื่อให้เกิดการแพ้หรือชนะกัน จึงมีฝ่ายหนึ่งชนะ

## ฝ่ายหนึ่งแพ้

3.2 **การร่วมมือ (Collaborating)** เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่ปรารถนาให้ความต้องการส่วนตน และความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกันทั้งสองฝ่าย จึงเป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งเอาใจตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสูง ต่างฝ่ายต่างหันหน้าปรีกษาหารือกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา เปิดเผยข้อมูล ไร้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพยายามประสานประโยชน์ของกันให้ได้ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจะเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่ ดังสุภาษิตที่ว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว”

3.3 **การหลีกเลี่ยง (Avoiding)** เป็นแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งเอาใจตนเองและการให้ความร่วมมือต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออก บุคคลจะมุ่งหวังเอาชนะต่ำ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น เฉื่อยชา ไม่รับรู้ ไม่ยุ่งไม่เกี่ยว พยายามลืม ไม่สนใจความขัดแย้ง และมองว่า คนที่ขัดแย้ง ได้เถียงกันเป็นพฤติกรรมแบบเด็กๆ นำรำคาญ ผู้ใหญ่คือผู้วางตัวเป็นกลาง หรือประเภท “ลอบตัวเหนือปัญหา”, “กบจำศีล”, “ไม่ตายขี้ดิน”, “หลับใน” คือ พฤติกรรมที่ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน เคยไว้ดีกว่า หลีกเลี่ยงผู้ที่มีความขัดแย้ง และมีความเชื่อว่าเมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งจะลดลงเอง หรือรองจนกว่าเห็นว่าฝ่ายใดชนะแล้วก็เลือกเข้าข้างฝ่ายนั้น

3.4 **การยอมให้ (Accommodating)** เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่มุ่งเอาใจผู้อื่นหรือให้ความร่วมมือสูง โดยไม่คำนึงถึงตนเอง เป็นผู้ที่เอาใจผู้อื่นแม้ไม่เห็นด้วย เป็นผู้เสียสละเพราะ ไม่อยากให้เกิดการบาดหมาง โดยพยายามทำความเข้าใจความต้องการของผู้อื่นเพื่อรักษาความสัมพันธ์ให้คงอยู่ ชีคสุภาษิต “แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร” ให้ความสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ขอมยกโทษให้และหยุดความสนใจของตนเอง ขอมเป็นผู้แพ้ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง การแข่งขันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นคนเห็นแก่ตัว เช่น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา คนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมรับ ออกทน ออกกลั้น รองจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะย้ายไปหรือครบวาระ เป็นพฤติกรรมแบบเด็กที่ต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่

3.5 **การประนีประนอม (Compromising)** เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งให้ความสนใจตนเอง และให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง แต่ละฝ่ายต้องยอมเสียสละบางส่วนของตน ทุกฝ่ายจะไม่ได้ครบตามที่ตนปรารถนา เป็นการพบกันครึ่งทาง เกิดการแบ่งปันกัน อาจใช้วิธีการเจรจาต่อรอง หรือ การไกล่เกลี่ย เพื่อให้ความขัดแย้งลดลง หรือหมดไป



#### ขั้นที่ 4 พฤติกรรม หรือปฏิกิริยาของบุคคล (Behavior)

ในขั้นที่ 4 เมื่อบุคคลได้รับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งขึ้น แต่มิได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจเป็นเพียงความไม่พอใจ ความคับข้องใจ แต่ถ้าเมื่อใดที่ฝ่ายตรงข้ามแสดงพฤติกรรมหรือกิจกรรมเพื่อขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมต่างๆ เช่น การพูด การแสดงออก ปฏิกริยาตอบโต้ การต่อต้าน การปฏิเสธ การฟ้องร้อง การส่งบัตรสนเท่ห์ การประท้วง การใช้กำลัง ความรุนแรง การทำลาย การจลาจล และอื่นๆ เป็นต้น พฤติกรรมที่เปิดเผยอาจเป็นพฤติกรรมของกลุ่ม (Party's behavior) หรือปฏิกิริยาของบุคคลอื่น (other's reaction) ที่ตอบโต้กลับมา ความรุนแรงของความขัดแย้งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีต่อกัน

ดังนั้น ความขัดแย้งที่มีระดับที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลแตกต่างกันไป ดังแสดงได้ด้วยภาพต่อไปนี้

#### ระดับความรุนแรงของความขัดแย้งกับพฤติกรรมของบุคคล (Conflict Intensity Continuum)

ความขัดแย้งรุนแรง	6	การทำลายกลุ่มอื่นอย่างเปิดเผย
	5	ใช้กำลัง โจมตี
	4	ข่มขู่ และยื่นคำขาด
	3	คำพูดรุนแรง
	2	ตั้งคำถามหรือเปิดเผย ทำทนาย
	1	ไม่เห็นด้วยหรือไม่เข้าใจ
ไม่มีความขัดแย้ง	0	

(Ribbins, Stephen P., *Organization Behavior*, 1998 : 443)

**จากภาพ** การแสดงถึงระดับความรุนแรงของความขัดแย้งที่มีอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อ

พฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกัน ณ ระดับที่ไม่มีความขัดแย้งหรือเท่ากับศูนย์ จนถึงระดับความขัดแย้งรุนแรงหรือเท่ากับหมายเลขหก โดยมีพฤติกรรมตามลำดับดังนี้ เมื่อความขัดแย้งมีระดับอยู่ที่หมายเลขหนึ่ง บุคคลจะเริ่มมีความไม่เห็นด้วย ไม่เข้าใจในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มอื่นดำเนินการ เกิดความเข้าใจผิด เมื่อระดับความขัดแย้งมาที่หมายเลขสอง บุคคลจะตั้งคำถามอย่างเปิดเผยหรือท้าทาย หมายเลขสาม บุคคลจะใช้คำพูดรุนแรง หมายเลขสี่ บุคคลจะใช้การข่มขู่หรือยื่นคำขาด หมายเลขห้า บุคคลจะมีการใช้กำลัง ทำร้ายร่างกาย พฤติกรรมก้าวร้าว หมายเลขหก บุคคลเมื่อมีความขัดแย้งรุนแรง จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผย ที่จะทำลายบุคคลหรือกลุ่มอื่น เห็นได้ว่าความขัดแย้งนอกจากส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มแล้ว ยังส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด

#### **ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง (Outcomes)**

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลที่ตามมา อาจเป็นผลดีและมีประโยชน์ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

ผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต ถ้าการจัดการความขัดแย้งส่งผลให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น ถ้าทุกฝ่ายพอใจ และร่วมมือกันแก้ไขปัญหา แต่ถ้าการแก้ไขปัญหาไม่เป็นที่พอใจ ความขัดแย้งก็จะยังคงอยู่ต่อไป ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายก็จะเลวลงไปอีก

#### **พฤติกรรมของบุคคลต่อความขัดแย้ง**

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง ย่อมแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไป บางครั้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ บางครั้งตั้งใจให้เกิดขึ้น นักวิชาการ นิวแมนและบรูล (Prueman and Bruehl, 1982) ได้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบความขัดแย้ง มี 3 แบบด้วยกัน<sup>(2)</sup> ดังนี้ คือ

1. **การอยู่เฉยๆ** บุคคลบางคนเมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมการอยู่

เฉยๆ คือ ไม่สนใจความขัดแย้งปฏิเสธความขัดแย้งว่าไม่มีเกิดขึ้น ไม่ใช่หน้าที่ของตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และคิดหลักว่า เมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งจะลดลงและหมดไปเอง พฤติกรรมแบบนี้ จะสร้างความขัดแย้งให้เพิ่มขึ้น และรุนแรง ปัญหาความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยอาจถูกกลามใหญ่โตได้ ทำให้องค์การอาจเกิดความเสียหายได้ เพราะขาดการป้องกันและแก้ไขปัญหานั้นเป็นต้น

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลหรือผู้บริหารบางท่านเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะเข้าระงับและแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ยุติลง เพราะเขามองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย หรือใช้ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลเป็นฝ่ายชนะ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้อำนาจ การบิดเบือนข่าว การข่มขู่ การใช้กำลัง และอื่นๆ เป็นต้น

3. การบริหารความขัดแย้ง บุคคลหรือผู้บริหารเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง เขาจะมีพฤติกรรมที่เรียกว่าการบริหารความขัดแย้ง โดยพยายามรักษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้คงอยู่ต่อไป โดยการคิดค้นหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง หาหนทาง วิธีการในการแก้ไขความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น บางครั้งความขัดแย้งในองค์การมีน้อย ทำให้บุคคลเฉื่อยชา องค์การไม่ก้าวหน้า หรือพัฒนา เขาก็อาจจะกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง และเมื่อใดก็ตามที่เขาเห็นว่าองค์การมีความขัดแย้งมากเกินไป เมื่อเขาต้องการลด หรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์แก่องค์การ เขาก็จะมียุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งในแบบต่างๆ กัน

นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคคลเมื่อพบความขัดแย้งว่ามีพฤติกรรมต่างๆ กัน บางคนหันหน้าสู้ เปิดเผย เผชิญหน้า บางคนพรางตัวหลบหนี ปัญหา อดทนต่อความขัดแย้ง บางคนก็ใช้วิธีการงูโจม ก้าวร้าว หรือให้ร้าย นินทา เป็นต้น ผู้บริหารมักคิดว่า พวกงูโจม พวกเผชิญหน้า เป็นปัญหาขององค์การ แต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารควรจะค้นหามากกว่าว่าใครเป็นต้นเหตุของปัญหา สาเหตุเกิดจากอะไร ทำไมจึงเกิด และจะแก้ไขอย่างไร ให้เกิดความเรียบร้อยในองค์การต่อไป

## กิจกรรมและคำถาม

1. จงอธิบายกระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process)
2. จงอธิบายวิธีการจัดการความขัดแย้ง
3. ให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นเมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้ง ท่านจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรพร้อมยกตัวอย่าง

## บทสรุป

กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ สภาพการณ์ของความขัดแย้ง (Potential opposition or incompatibility) หรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจผิด โครงสร้างและการบริหารที่ไม่ชัดเจน ข้ำซ้อน ตัวแปรส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดสภาพการณ์ของความขัดแย้ง ขั้นตอนที่ 2 การรู้ความขัดแย้ง (Cognition and personalization) การที่บุคคลรับรู้ความขัดแย้ง (Perceived conflict) แต่อาจจะไม่นำไปสู่ความขัดแย้งก็ได้ ถ้าความขัดแย้งนั้นไม่เกี่ยวข้องกับตน และเขาไม่ได้สนใจความขัดแย้งนั้น แต่เมื่อใดก็ตามที่บุคคลรู้สึกได้ถึงความขัดแย้ง (Felt conflict) ว่าความขัดแย้งมีผลกระทบต่อตน เกิดอารมณ์ตึงเครียด คับข้องใจ และเข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ขั้นที่ 3 การจัดการความขัดแย้ง (Intentions) เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความขัดแย้งเขาจะมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การประนีประนอม ทั้งนี้อยู่ที่ว่า เขาให้ความสำคัญกับตนเอง หรือให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่ากันเพียงใด ขั้นที่ 4 พฤติกรรม (Behavior) เมื่อบุคคลได้รับรู้และรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้ง บ่อมส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เช่น การพูด ปฏิบัติต่อบุคคลหรือกลุ่มอื่น การโต้เถียง การทำร้ายร่างกาย การประท้วง เป็นต้น ซึ่งระดับของความรุนแรงของความขัดแย้ง น้อยหรือมากก็ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes) ของความขัดแย้ง มีทั้งประโยชน์หรือโทษได้ ดังนั้นกระบวนการของความขัดแย้ง ถ้าหากรุนแรงหรือมี

จำนวนมากจะส่งผลลัพธ์ในทางลบคือ ลดสมรรถนะของกลุ่ม แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะก็จะส่งผลให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาต่อไป ผลลัพธ์ของความขัดแย้งนอกจากพิจารณาในเรื่องของสมรรถนะกลุ่มแล้ว ยังมีเรื่องของความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายด้วยว่า ความสัมพันธ์นั้นจะเลวลงถ้ามีความขัดแย้งมาก เป็นต้น

นอกจากนี้ในบทนี้ยังกล่าวถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การประนีประนอม เป็นต้น ส่วนพฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบความขัดแย้งว่าจะมีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างไร บางคนเมื่อพบปัญหาความขัดแย้งก็จะอยู่เฉย บางคนจะเข้าระงับความขัดแย้งต้องการให้ยุติลง แต่บางคนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีเทคนิควิธีการหลายแบบที่ผู้บริหาร จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือประโยชน์ที่มีต่อบุคคลและองค์การ

## การประเมินผลท้ายบท

1. จงอธิบายพฤติกรรมของคนเมื่อพบกับความขัดแย้ง
2. ให้ท่านอธิบายวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดย
  - ก. การแข่งขัน (Competing)
  - ข. การยอมให้ (Accommodating)

## เชิงอรรถ

1. Robbins, Stephen P., **Organization Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1998, pp. 437-447.
2. เสริมศักดิ์ วิชาสากรณ์, **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, บริษัทดันฮ้อแกรนมี จำกัด กทม., 2540, หน้า 101.

## บรรณานุกรม

- บุญมัน ชนาสุภวัฒน์. **จิตวิทยาองค์การ**, สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ กทม., 2537.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **พฤติกรรมองค์การ**, ศูนย์หนังสือธรรมศาสตร์ กทม., 2541.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, บริษัทดันอ้อ แกรมมี่ จำกัด กทม., 2540.
- Robbins, Stephen P. **Organization Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1998.