

# บทที่ 11

## การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

### เค้าโครงเรื่อง

การบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล  
การบริหารความขัดแย้งภายในองค์การ  
ขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง  
ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง  
กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ  
กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้  
กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ  
ตารางเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง  
บทสรุป

### สาระสำคัญ

1. การบริหารความขัดแย้งมีขั้นตอนดังนี้คือการค้นหาสาเหตุ การพิจารณาประเภทของความขัดแย้ง การพิจารณาผลของความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง การประเมินผลความขัดแย้ง
2. การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง เพื่อให้บุคคลหรือองค์การพัฒนามีเทคนิควิธีการคือ การแข่งขัน ผู้บริหารที่เหมาะสม การใช้บุคคลภายนอก การจัดโครงสร้างองค์การใหม่

3. การลดความขัดแย้ง เมื่อองค์การมีความขัดแย้งรุนแรง เกิดความวุ่นวาย เทคนิควิธีการที่ใช้ได้แก่ การใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การเจรจาต่อรอง การเผชิญหน้า

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้ง มีกลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

### จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาจบบทนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล และภายในองค์การ
2. อธิบายขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง
3. อธิบายเทคนิควิธีการกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง
4. อธิบายเทคนิควิธีการลดความขัดแย้ง
5. อธิบายเทคนิควิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

## บทที่ 11 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และทุกรูปแบบ บางครั้งความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งในองค์การ ดังนั้นความขัดแย้งหากเกิดขึ้นที่ใดแล้วผู้นั้นหรือผู้บริหารละเลย ไม่สนใจ ปัญหาความขัดแย้งเล็กๆ น้อยๆ อาจก่อให้เกิดปัญหาที่ใหญ่โตขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจ และยังเป็นสาเหตุที่สำคัญในการสูญเสียกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ

ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งในที่นี้จะได้กล่าวถึงเป็น สองกรณี คือ การบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล และการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มในองค์การ โดยจะนำเสนอในรูปแบบของขั้นตอนการบริหารความขัดแย้งและพุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งที่สำคัญๆ ต่อไป

### การบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล

จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง เราพบว่าบุคคลก็มีความขัดแย้งภายในตนเอง ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความไม่แน่ใจ การต้องตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลไม่สามารถบรรลุสิ่งที่ตนเองต้องการ ได้ก็จะเกิดความคับข้องใจขึ้น นั่นคือความต้องการของตนไม่ได้รับการตอบสนอง ถูกขัดขวาง หรือมีอุปสรรค เกิดความรู้สึก โกรธ ไม่พอใจ เสียใจ เป็นต้น

นักวิชาการที่ชื่อ ฮาโรลด์ เจ เลวิทท์ ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในบุคคลไว้<sup>(1)</sup> ดังนี้

1. **การแสวงหาสิ่งใหม่ทดแทน** เมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุความต้องการที่ตนเองปรารถนาได้ บุคคลนั้นจะเกิดความคิดสับสน วุ่นวาย อาจกระทำการสิ่งอื่นใดที่เหมือนคนหลงทางได้ ดังนั้นวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล คือ หาสิ่งที่ต้องการโดยวิธีการใหม่ หรือเปลี่ยนความคิดใหม่ เช่น คนที่ต้องการทำงานอิสระ แต่ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การลงทุนโอกาสขาดทุนเกิดขึ้นได้

ง่าย ดังนั้นเขาอาจต้องเปลี่ยนความคิดใหม่โดยยอมเป็นลูกจ้าง พนักงานในบริษัท ถึงจะ ไม่มีอิสระ ก็ยังดีกว่าไม่มีงานทำ หรือ เงินที่นำไปลงทุนต้องหมดไป หรือขาดทุน เป็นต้น

2. **การเปลี่ยนไปต้องการถึงอื่น** บุคคลเมื่อมีความขัดแย้งภายในเพราะต้องการสิ่งหนึ่ง สิ่งใดและไม่สมหวัง คำแนะนำในการบริหารความขัดแย้งให้ลืมสิ่งที่เคยหวัง เคยตั้งใจไว้ให้ได้ เช่น พนักงานต้องการ ได้รับเงินขั้นกรณีพิเศษ แต่ไม่ได้ ก็ให้ทำใจและลืมสิ่งที่หวังไว้ แล้วไปต้องการสิ่งอื่นแทน เช่น การศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ทดแทนการได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

3. **จัดระบบความเข้าใจตนเองใหม่** บุคคลเมื่อผิดหวังในสิ่งที่ตนเองมุ่งหมาย ทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความเครียด เจ็บปวด ผิดหวัง ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งให้จัดระบบความเข้าใจตนเองเสียใหม่ สร้างกำลังใจให้กับตนเอง เช่น

- เรื่องทุกเรื่องที่เกิดกับตนเองนั้น สามารถเกิดกับผู้อื่นได้เช่นกัน
- ชีวิตคนเราก็เปรียบเหมือนการแข่งขันกีฬา ย่อมมีโอกาสทั้งเป็นฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะ
- บุคคลที่เป็นศัตรูกับเรา ให้ถือว่าเป็นยาขูกำลังใจให้เรามีความมานะพยายาม ปรับปรุงตนเองเสมอ

ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล ถ้าบุคคลใดสามารถยึดเป็นแนวคิด หรือแนวปฏิบัติได้ ย่อมทำให้ผู้นั้นลดความขัดแย้งในตนเอง สามารถดำรงชีวิตและฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ได้

### **การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร**

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็ได้ ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบใด บางคนเมื่อพบความขัดแย้งจะอยู่เฉย บางท่านระงับความขัดแย้งต้องการให้ยุติลง แต่บางคนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งจึงเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยความขัดแย้งเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งและการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการบริหารความขัดแย้งแบบใด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) ดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process)



**จากภาพ** กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of Conflict)

ในขั้นแรกของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง ว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร เพราะที่มาของความขัดแย้งเกิดจากหลายกรณี เช่น ความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ ค่านิยม ความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ การแข่งขัน และอื่นๆ เป็นต้น ผู้บริหารเมื่อทราบสาเหตุจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ตรงจุด และวินิจฉัยได้ว่าความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร

## **ขั้นที่ 2 การพิจารณาประเภทของปัญหา (Types of Conflict)**

ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามจำนวนผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ถ้าเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ก็เป็นความขัดแย้งที่บุคคลนั้นมีเกี่ยวกับการเลือกและตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้งเราต้องทราบถึงประเภทของความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งประเภทไหน เพื่อให้การแก้ไขความขัดแย้งได้ถูกกลุ่มเป้าหมาย

## **ขั้นที่ 3 การพิจารณาผลของความขัดแย้ง (Perceptions of Conflict)**

การบริหารความขัดแย้ง จำเป็นต้องพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร เพราะความขัดแย้งมีทั้งผลดี หรือ ผลเสีย แล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะให้ผลอย่างไร ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่น้อยเกินไปก็ส่งผลกระทบต่อองค์การ บุคคล เนื้อหา องค์การไม่พัฒนา แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไป องค์การก็จะเกิดความวุ่นวาย ขุ่นเคือง ข้อมูล ข่าวสารถูกบิดเบือน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้นในการบริหารความขัดแย้ง ไม่จำเป็นว่าเราจะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้หมดไป แต่เราแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลดลง หรือ กระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

## **ขั้นที่ 4 ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง (Strategies of Conflict Management)**

เมื่อการดำเนินการบริหารความขัดแย้งจากที่กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ขั้นตอน จึงเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะหาสาเหตุความขัดแย้งและมีความประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ในอนาคตของกลุ่มขัดแย้งด้วยว่าจะเป็นอย่างไรมากขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้ง การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งเป็นเรื่องยาก เพราะมีบุคลิกภาพและอารมณ์ของบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมต่อไป

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ดังนั้นยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง สามารถพิจารณาได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

### **1. การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง (Conflict Stimulation or Increasing Conflict)**

2. การลดระดับความขัดแย้ง (Decreasing Conflict)
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

### ขั้นที่ 5 การประเมินผล (Evaluation)

เมื่อผู้บริหาคำเนินการบริหารความขัดแย้งตามขั้นตอนต่างๆ จนถึงการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ได้แก่ การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งกรณีที่มีความขัดแย้งมีน้อย หรือ การลดระดับความขัดแย้งกรณีที่ต้องมีการมีความขัดแย้งมากเกินไป หรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้งที่จะส่งผลลัพธ์ให้เกิดฝ่ายชนะและฝ่ายแพ้ เป็นต้น การติดตามและประเมินผลเกิดขึ้นในขั้นตอนสุดท้าย เมื่อผู้บริหาคำต้องทราบว่ามีปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ได้ถูกแก้ไขหรือไม่ หรือมีความขัดแย้งใหม่ๆ เกิดขึ้น ถ้าหากพบปัญหาและข้อบกพร่องก็จะย้อนกลับไปยังขั้นตอนที่ผ่านมามาว่าเกิดความผิดพลาดอะไร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง

(Strategies of Conflict Management)

ผู้บริหาคำจำเป็นต้องเลือกใช้ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสภาพการณ์ในองค์การ โดยแยกพิจารณาเป็น 3 กรณี

#### 1. การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง (Conflict Stimulation or Increasing Conflict)

การที่บุคคลในองค์การ ไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์การจะล่าช้าไม่พัฒนา เพราะสมาชิกในองค์การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขอมรับสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นอยู่โดยไม่มีปฏิกิริยาอะไรเลย ไม่สนใจข้อมูลใหม่ๆ และอคทนต่อจุดอ่อนของบุคคลอื่น ปฏิบัติงานไปวันๆ ไม่สนใจพัฒนาตนเองและองค์การ เมื่อผู้บริหาคำพบสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นเช่นนี้ ผู้บริหาคำจึงจำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์ในการกระตุ้น หรือ เพิ่มความขัดแย้งทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เกิดการแข่งขัน เน้นในเรื่องของความแตกต่างและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้น เทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ในการกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งในองค์การมีดังนี้<sup>๑</sup> คือ

1.1 **การแข่งขัน** การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งให้เกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้วิธีการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลหรือกลุ่มใดปฏิบัติงานได้ดีก็จะได้รับค่ายกย่อง ชมเชย ให้รางวัล ความดีความชอบ โบนัส สิ่งต่างๆ

เหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการและเกิดการแข่งขันกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งกันเพราะบุคคลหรือกลุ่มต้องการทรัพยากรที่องค์การตั้งรางวัลให้ จึงแข่งขันกันปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อเอาชนะ แต่ผู้บริหารก็ต้องระมัดระวังให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การต่อไป

1.2 **ผู้บริหารที่เหมาะสม** การที่การดำเนินงานขององค์การไม่ก้าวหน้าหรือพัฒนา สาเหตุประการหนึ่งที่เรามักจะพบก็คือตัวผู้บริหารเองที่ไม่เหมาะสม เช่น ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบเผด็จการข่มทำให้บุคคลหรือพนักงาน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากเมื่อเสนอความเห็นไปก็ไม่ได้รับการพิจารณา เพราะผู้บริหารท่านนั้นยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในการทำงานว่าถูกต้องที่สุด ดังนั้น การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งในองค์การโดยเลือกผู้บริหารที่มีแนวคิดแบบประชาธิปไตย เพราะผู้บริหารที่ใช้การบริหารงานแบบนี้จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วเลือกตัดสินใจตามเหตุและผล จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และเสนอความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

1.3 **การให้บุคคลภายนอก** เมื่อผู้บริหารพบว่าภายในองค์การมีความขัดแย้งน้อย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การมีความคล้ายกันมากในด้านความคิดเห็น หรือการศึกษา ทำให้ความรู้และประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานจึงไม่มีแนวคิดใหม่ๆ ทุกคนมักเห็นพ้องต้องกัน การบริหารความขัดแย้งเพื่อกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง การรับพนักงานใหม่ที่ไม่ยึดติดว่าต้องเป็นสถาบันเดียวกันกับพนักงานเดิม การเลือกผู้บริหารจากภายนอกที่มีภูมิหลัง ค่านิยม ความคิดเห็นและการบริหารที่แตกต่างจากที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ในบางองค์การมีการรับสมัครผู้บริหารระดับสูงจากบุคคลภายนอกให้มาบริหารงานเพราะต้องการให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ที่แตกต่างจากของเดิม

1.4 **การจัดโครงสร้างองค์การใหม่** การบริหารงานที่ล้าสมัยอาจเกิดจากโครงสร้างองค์การที่มีอยู่ปัจจุบัน ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง ความซับซ้อนของงาน การทำงานซ้ำซากจำเจ เป็นต้น การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งในองค์การโดยวิธีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและการบริหารงานใหม่ ให้มีการโยกย้ายพนักงาน หรือ แบ่งทีมงานใหม่ การออกแบบงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับใหม่ จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การทำ Re-engineering เป็นต้น



## 2. การลดความขัดแย้ง (Decreasing Conflict)

ผู้บริหารในองค์กรมักจะมีอาการวิตกกังวลกับปัญหาความขัดแย้งที่มีมากเกินไป มากกว่าความขัดแย้งที่น้อยเกินไป ความขัดแย้งที่น้อยทำให้องค์กรไม่พัฒนา แต่ความขัดแย้งที่มากเกินไปจะก่อให้เกิดความวุ่นวายภายในองค์กร การได้เสียง การทะเลาะวิวาท การใช้กำลังร่างกายต่อสู้กัน การทำลายทรัพย์สิน การประท้วง การนัดหยุดงาน การทำลายองค์กร ความรุนแรงจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อาจถึงขั้นจลาจลก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ความสนใจอย่างมากที่จะหาทางลดความขัดแย้ง ไม่สามารถละเลย หรือ เพิกเฉยต่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่รุนแรงได้ ดังนั้นเทคนิควิธีการที่จะใช้ในการลดความขัดแย้ง <sup>(3)</sup> มีดังนี้

2.1 **การใช้อำนาจหรือการควบคุม** องค์กรใดที่มีความขัดแย้งอย่างรุนแรง หรือมีอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่เป็นผู้ตัดสินใจว่า ใครเป็นฝ่ายถูก หรือ ฝ่ายผิด ใครเป็นผู้ชนะ หรือผู้แพ้ ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือผู้บริหารใช้อำนาจในการแยกผู้ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมการใช้หรือแบ่งปันทรัพยากร เช่นจะให้ใครเป็นฝ่ายได้รับทรัพยากร หรือให้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งวิธีการนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว แต่เป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น เพราะจะเกิดปัญหาตามมาอีกนั่นคือ ผู้ที่แพ้หรือเสียผลประโยชน์ ก็ขุ่นเคืองใจ ไม่พอใจ หาทางแก้แค้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียไปในอนาคต

2.2 **การกลบเกลื่อน** วิธีการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยวิธีการกลบเกลื่อนนี้เน้นการใช้วิธีการปรองดองความรู้สึกของบุคคลที่ขัดแย้งกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันต่อไป ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการเสนอทางเลือกหรือเป้าหมายใหม่ขึ้นมา โดยให้ผู้ที่มีความขัดแย้งกันช่วยกันคิดและหาหนทางในการบรรลุเป้าหมายใหม่ เพื่อลดอารมณ์รุนแรงของกลุ่มขัดแย้งเอาความแตกต่างของตนเองออกไปบ้างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้บริหารจะใช้วิธีการพูดให้เกิดความสามัคคี วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้บางครั้งไม่ได้แก้ปัญหาที่แท้จริง แต่พยายามทำให้ลืมความขัดแย้งที่มีอยู่เท่านั้น

2.3 **การเจรจาต่อรอง** การลดปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่อรองเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยให้แต่ละฝ่ายยอมลดความต้องการของตนเองลงมาบ้าง โดยอาจจะไม่ได้สิ่งที่ฝ่ายตนปรารถนาทั้งหมด ดังนั้นทั้งสองฝ่ายรู้จักยอมกันบ้าง ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม เพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งลดลง

2.4 การเผชิญหน้า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาหาทางลดปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ทำความเข้าใจปัญหา โดยวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เน้นปัญหามิใช่ตัวบุคคล ปรีกษาหาหรือ ร่วมมือร่วมใจ พึงเหตุผลซึ่งกันและกัน ช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา จึงต้องใช้ทักษะและเวลามาก แต่การใช้วิธีการนี้ลดปัญหาความขัดแย้งนับว่าคุ้มค่า นักบริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่ามีประสิทธิผลมากกว่าวิธีการอื่นๆ

นอกจากนั้นการลดปัญหาความขัดแย้ง อาจใช้วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงาน การแต่งตั้งในรูปแบบของคณะกรรมการ การใช้ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ประสานงานเพื่อลดความเครียดของความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร เป็นต้น

### 3. การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ผู้บริหารในองค์กรต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเล็กน้อย อาจกลายเป็นปัญหาใหญ่โต ถ้าผู้บริหารไม่รีบแก้ไขให้คลี่คลายไปด้วยดี ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง ผู้ที่มีความขัดแย้งกันมีความรู้และความเข้าใจตรงกันหรือไม่ จากนั้นค้นหากลยุทธ์และวิธีการในการแก้ปัญห ความขัดแย้ง<sup>(4)</sup> มีดังต่อไปนี้

3.1 กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ - ชนะ (win - lose strategy)

3.2 กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ - แพ้ (lose - lose strategy)

3.3 กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ - ชนะ (win - win strategy)

แต่ผู้บริหารจะเลือกใช้กลยุทธ์ใด ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ อำนาจ ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง การพูด กลยุทธ์ในแต่ละแบบมีทั้งจุดดีและจุดด้อย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วย

3.1 กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ - ชนะ (win - lose strategy)

การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามวิธีการและกลยุทธ์นี้ มีมุมมองว่าความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กันเพื่อเอาชนะ ทำให้แต่ละฝ่ายพยายามทำทุกวิถีทางให้ฝ่ายตนชนะ หรือได้รับประโยชน์มากที่สุด

สุด อาจเป็นทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ อำนาจ ข่าวสารข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นการต่อสู้กันมากกว่าการร่วมกันแก้ปัญหา จึงมีการบิดเบือนข้อมูล การวิพากษ์วิจารณ์ การหาพรรคพวก เป็นต้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายและไม่ซับซ้อน แต่มีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ เพราะจะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่ชนะ อีกฝ่ายจึงเป็นผู้แพ้ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้แพ้มักไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ เกิดความไม่พอใจ เครียดแค้น รู้สึกสูญเสีย เสียหน้า และหาหนทางแก้แค้นต่อไป

แต่การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ แพ้ – ชนะ ก็มีส่วนดีคือ การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ขัดเยื่อ การตัดสินใจเด็ดขาด โดยเฉพาะในช่วงที่มีสถานะวิกฤตหรือไม่ปลอดภัย เวลาในการแก้ปัญหามีจำกัด การใช้กลยุทธ์นี้เหมาะที่ผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างแท้จริงที่คนในองค์การยอมรับ แต่ถ้าใช้วิธีนี้บ่อยๆ อาจทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง

### เทคนิควิธีการ

1) **การใช้อำนาจ** การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ - ชนะ โดยการใช้อำนาจตามหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การที่สามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกได้ การบังคับให้ปฏิบัติตาม คำสั่ง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชากำหนด วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายชนะ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายแพ้ หรือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ชี้ขาดว่าใครควรได้รับความดีความชอบ ใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การใช้อำนาจผู้บังคับบัญชาต้องมั่นใจว่า พนักงานในองค์การยอมรับในอำนาจนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งไม่เห็นด้วยแต่ก็ปฏิบัติตามอย่างไม่เต็มใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ ทำให้ผู้แพ้เกิดความเฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การจะลดลง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเทคนิคนี้ในวงการทหารมักนิยมใช้ เพราะก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยโดยเร็ว

2) **การวางเฉย** เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ ผู้บริหารบางท่านจะใช้วิธีการไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการวางเฉย และไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบใดๆ ไม่เอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น อาจมีท่าทีหนีปัญหา ลอยตัวเหนือปัญหา การแก้ปัญหาโดยวิธีการนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมแพ้ ไม่เสนอแนะหรือท้วงติงใดๆ ที่ก่อประโยชน์กับองค์การ ผู้บังคับบัญชาก็เป็นฝ่ายชนะ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอดทน รอจนกว่าจะเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร หรือ ผู้บริหารหมดวาระไป

3) **การใช้วิธีการองนติ** การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ โดยวิธีการนี้กระทำโดย

ให้มีการลงคะแนนเสียง (โหวต) เพื่อการตัดสินใจปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องข้างมากเป็นฝ่ายชนะ หรือฝ่ายถูก และผู้มีเสียงข้างน้อยเป็นฝ่ายแพ้ วิธีการนี้ยึดหลักแบบประชาธิปไตยและเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ยุติธรรมดี แต่ก็มีจุดอ่อนโดยเฉพาะในสังคมไทย บางครั้งมีการหาเสียงกันก่อนการประชุม หรือการข่มขู่ให้ลงคะแนนให้ การให้สินบนต่างๆ เป็นต้น ทำให้บางครั้งการใช้วิธีการลงมติก็ไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดเสมอไป และอีกประการหนึ่ง ฝ่ายแพ้อาจไม่ยอมรับในหลักการแต่เป็นเรื่องการแพ้ส่วนบุคคล ดังนั้นสมควรนำวิธีการนี้มาใช้บ่อยครั้งในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

### 3.2 กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (lose - lose strategy)

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ มักถูกนำมาใช้มากวิธีหนึ่ง หรือจะเรียกว่าการใช้วิธีการแบบประนีประนอมก็ได้ แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่ทรัพยากรมีอยู่จำกัด เกิดการแย่งชิงกัน ทรัพยากรในที่นี้อาจหมายถึง เงิน วัสดุอุปกรณ์ อำนาจ ความดีความชอบ ตำแหน่งและอื่นๆ เป็นต้น ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์แบบแพ้-แพ้ คือ ทุกฝ่ายจะได้รับการแบ่งปันทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โดยที่ไม่มีฝ่ายใดได้รับผลประโยชน์เต็มตามที่กำหนดหรือต้องการ แต่จะได้รับเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักการเจรจาต่อรองเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันทั้งสองฝ่ายต้องมีอำนาจพอกๆ กัน ดังนั้นเมื่อทั้งสองฝ่ายได้รับส่วนแบ่งในทรัพยากรไม่เต็มตามต้องการ เราจึงถือว่าสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่

ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งมีการจัดซื้อคอมพิวเตอร์จำนวน 10 เครื่อง ปรากฏว่า ฝ่ายตลาดต้องการคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินงาน 6 เครื่อง เพราะกำลังขยายตลาดใหม่ ขณะที่ฝ่ายผลิตต้องการใช้คอมพิวเตอร์ในการดำเนินงานควบคุมการผลิตจำนวน 7 เครื่อง ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายตลาดกับฝ่ายผลิตในการแย่งชิงเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้นถ้าผู้บริหารในบริษัทแห่งนี้ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยกลยุทธ์แบบแพ้-แพ้ ก็คือเรียกผู้จัดการฝ่ายตลาดและผู้จัดการฝ่ายผลิตมาพบแล้วเจรจาต่อรองกัน จนได้ข้อตกลงเป็น 2 ทางเลือก คือ

	ฝ่ายตลาด	ฝ่ายผลิต
ข้อเสนอเดิม	6 เครื่อง	7 เครื่อง
ทางเลือก 1	5 เครื่อง	5 เครื่อง
ทางเลือก 2	4 เครื่อง	6 เครื่อง

จากทางเลือก 2 ทางเลือกนี้จะเห็นได้ว่าทั้งฝ่ายตลาดและฝ่ายผลิตจะได้รับส่วนแบ่งคอมพิวเตอร์น้อยกว่าที่ตนเองต้องการ แต่ทั้งสองฝ่ายเมื่อเจรจา หันหน้าเข้าหากัน และยอมรับทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่ง กล่าวคือ ได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยกลยุทธ์แพ้-แพ้ นี้ อาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่มิใช่การแก้ปัญหาที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักชั่วคราวเท่านั้น แต่เมื่อใดก็ตามที่แต่ละฝ่ายคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งน้อยเกินไป ไม่คุ้มกันกับการเจรจาต่อรอง หรือไม่เป็นธรรม ก็อาจให้เกิดการนำไปสู่การเจรจาใหม่ต่อไปอีก แต่การแก้ปัญหาโดยกลยุทธ์นี้ อาจทำให้พนักงานเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### เทคนิควิธีการ

1) **การประนีประนอม** การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ผู้บริหารจะหาทางยุติความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง โกล่เกลี่ยให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง โดยแต่ละฝ่ายยอมสละสิ่งที่ตนต้องการลงบ้าง กรณีการแข่งชิงทรัพยากร เช่น งบประมาณ โบนัส และอื่นๆ เป็นต้น โดยให้ได้รับหรือเสียผลประโยชน์เท่าๆ กันหรือใกล้เคียงกัน

2) **การให้สินบน** การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่ง และอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในอีกเรื่องหนึ่ง เป็นการประสานผลประโยชน์กัน เช่น ผู้บริหารต้องการให้พนักงานทำงานพิเศษหรือล่วงเวลา เนื่องจากมีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าเข้ามามากและเกรงว่าจะผลิตไม่ทันส่งตามกำหนด ขณะที่พนักงานเองไม่ต้องการทำงานนอกเวลาเพราะต้องการพักผ่อน ดังนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีการให้สินบนก็คือ การจ่ายเงินพิเศษ เงินล่วงเวลา ให้กับพนักงานที่อยู่ทำงานนอกเวลาเป็นการตอบแทน นั่นคือ ผู้บริหารก็เป็นผู้แพ้เพราะต้องจ่ายเงินเพิ่ม และพนักงานก็เป็นผู้แพ้ด้วยเพราะต้องทำงานนอกเวลา จึงเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้

การให้สินบนอาจมิใช่การให้เงิน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน อาจเป็นการให้ตำแหน่ง รางวัล การไปเที่ยวต่างประเทศกรณีทำงานบรรลุเป้าหมายของบริษัท หรือการให้สิ่งตอบแทนอื่นๆ เป็นต้น การแก้ปัญหาแบบนี้อาจช่วยสร้างผลงาน แต่ทั้งสองฝ่ายก็ต้องแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

3) **การใช้คนกลาง** เมื่อมีความขัดแย้งเนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน บุคคลทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ องค์การอาจต้องใช้คนกลางที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับมาเป็นผู้ชี้ขาด เช่น ผู้

บริหารระดับสูง อนุญาตตุลาการ เป็นผู้ตัดสิน ซึ่งวิธีนี้จะต้องระมัดระวังเพราะผลของการตัดสินอาจทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ คล้ายๆ การประนีประนอม แต่ใช้คนกลางเป็นคนตัดสิน ส่วนการประนีประนอมเป็นการตกลงกันเอง การใช้คนกลางเป็นผู้ชี้ขาด เช่น พนักงานต้องการให้บริษัทจ่ายโบนัสประจำปีเป็นเงิน 3 เท่าของเงินเดือน แต่บริษัทต้องการจ่ายเพียง 2 เท่าของเงินเดือน เมื่อเกิดความขัดแย้งเช่นนี้ กรณีที่ใช้คนกลางเป็นผู้แก้ไขปัญหา และตัดสินชี้ขาด คนกลางตัดสินให้บริษัทจ่ายโบนัสประจำปีเป็นเงิน 2 เท่าครึ่งของเงินเดือนแก่พนักงาน เป็นต้น ข้อพึงระวังการแก้ปัญหาโดยวิธีนี้ คนกลางที่ใช้ต้อง เป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย และต้องระมัดระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายเสียหน้า

4) **การใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ** ผู้บริหารหลายคนใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยอ้างระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ต้องเผชิญหน้าหรือกระทำตามข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชา วิธีการแก้ปัญหานี้ทำให้ปัญหาที่แท้จริงไม่ได้แก้ไข ขณะเดียวกันอาจมีการเลือกปฏิบัติ โดยสามารถอ้างข้อบังคับเพื่อเป็นประโยชน์แก่พรรคพวก หรือเป็นโทษแก่ฝ่ายตรงข้ามได้ การดำเนินการเช่นนี้ พนักงานจะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรไม่ก้าวหน้าและพัฒนา

นอกจากนั้นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งอาจใช้วิธีการแบบตะล่อวง หรือ ถ่วงเวลาในการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว (delay tactics) หรือ โยนลูกให้กับคณะกรรมการ แล้วอ้างว่าอยู่ระหว่างการพิจารณา การหาข้อมูลเพิ่มเติม วิธีการแบบนี้อาจทำให้ความขัดแย้งยุติลงชั่วคราวเท่านั้น เพราะเมื่อเวลาผ่านไปก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาอีก

### 3.3 กลยุทธ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (win - win strategy)

ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ตามที่พิจารณาในกลยุทธ์สองแบบแรกนั้น จะเป็นการกล่าวถึงฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง ต้องการผลในการแพ้ชนะ แต่มิได้มุ่งแก้ปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และไม่สนใจในอนาคตความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายจะเป็นอย่างไร แต่การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ นั้นเน้นที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ วิธีการในการดำเนินงาน ความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่มีเหตุผล และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ดังนั้นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบนี้ แต่ละฝ่ายควรมีอำนาจใกล้เคียงกัน ไม่มีฝ่ายใด

สามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้ ทุกฝ่ายร่วมกันคิดค้นหาข้อมูล เสนอทางเลือกหลายๆ ทางและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะทั้งคู่ ทุกฝ่ายยอมรับในข้อตกลงหรือทางเลือกที่ได้ตัดสินใจร่วมกัน การแก้ปัญหาโดยวิธีการนี้อาจใช้เวลานานเพราะต้องมีการค้นหาข้อมูล การอภิปรายปัญหา การเสนอทางเลือก การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา เป็นต้น แต่ก็ เป็นวิธีการที่ดีและให้ผลคุ้มค่า เหมาะกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

#### **เทคนิควิธีการ**

1. **การพิจารณาปัญหา** เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นมาในองค์กร ทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมกันพิจารณาว่า ปัญหานั้นคืออะไร ปัญหายู่งที่ไหน เกิดจากสาเหตุอะไร แล้วหันหน้าเข้าหากันปรึกษาหารือ พิจารณาค้นหาข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. **การตัดสินใจร่วมกัน** เมื่อมีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาแล้ว ดังนั้นเมื่อเกิดทางเลือกหลายๆ ทางเลือก จำเป็นที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องร่วมกันตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการหรือทางเลือกใดในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ละฝ่ายพยายามดึงเป้าหมายและค่านิยมของตนเองมารวมกับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อสามารถเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเผชิญหน้ากัน (Confrontation) ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา

**ตารางเปรียบเทียบ**  
**ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง**  
**(Strategies of Conflict Management)**

1. การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง (Conflict Stimulation or Increasing Conflict)	2. การลดความขัดแย้ง (Decreasing Conflict)	3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)
1.1 การแข่งขัน 1.2 ผู้บริหารที่เหมาะสม 1.3 การใช้บุคคลภายนอก 1.4 การจัดโครงสร้างองค์การใหม่	2.1 การใช้อำนาจหรือควบคุม 2.2 การกลบเกลื่อน 2.3 การเจรจาต่อรอง 2.4 การเผชิญหน้า	3.1 กลยุทธ์แบบแพ้-ชนะ (win-lose strategy) 1) การใช้อำนาจ 2) การวางเฉย 3) การลงมติ 3.2 กลยุทธ์แบบแพ้-แพ้ (lose-lose strategy) 1) การประนีประนอม 2) การให้สินบน 3) การใช้คนกลาง 4) การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ 3.3 กลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ (win-win strategy) 1) การพิจารณาปัญหา 2) การตัดสินใจร่วมกัน



## กิจกรรมและคำถาม

1. จงอธิบายขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง
2. จงอธิบายยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งเพื่อแก้ปัญหาหรือยุติความขัดแย้ง
3. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มและอภิปรายในกรณีปัญหาต่อไปนี้

บริษัทแห่งหนึ่ง พนักงานชุมนุมประท้วงเพื่อเรียกร้องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ จนเหตุการณ์บานปลาย มีการนัดหยุดงานและปิดถนน

ถ้าท่านเป็นผู้บริหารของบริษัทดังกล่าว ท่านจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างไร โดยมีต้องใช้กำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจในการสลายผู้ชุมนุม

## บทสรุป

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) เป็นทักษะที่บุคคลและผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้เมื่อต้องพบกับความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งภายในบุคคล มีแนวทางการดำเนินการดังนี้คือ การแสวงหาสิ่งใหม่ทดแทน การเปลี่ยนแปลงไปต้องการสิ่งอื่น การจัดระบบความเข้าใจตนเองใหม่ แต่สำหรับการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น เราจำเป็นต้องทราบขั้นตอนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) ซึ่งเริ่มต้นการค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ขั้นที่ 2 การพิจารณาประเภทของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม หรืออื่นๆ ขั้นที่ 3 การพิจารณาผลของความขัดแย้งว่าจะเป็นไปทางมีประโยชน์หรือเป็นโทษ ขั้นที่ 4 ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง ขั้นที่ 5 การประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าการบริหารความขัดแย้งนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีขั้นตอนใดต้องแก้ไขปรับปรุง

ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง (Strategies of Conflict Management) ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมียุทธศาสตร์

ดังต่อไปนี้ คือ

1. **การกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้ง** (Conflict Stimulation or Increasing Conflict) เป็นการบริหารความขัดแย้งในกรณีที่ต้องการนั้นมีความขัดแย้งอยู่น้อย บุคคลเฉื่อยชา องค์กรไม่ก้าวหน้าพัฒนา เทคนิควิธีการที่นำมาใช้ ได้แก่ การแข่งขัน ผู้บริหารที่เหมาะสม การใช้บุคคลภายนอก และการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่

2. **การลดความขัดแย้ง** (Decreasing Conflict) เป็นการบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีความขัดแย้งรุนแรงหรือมาก จนเกิดความวุ่นวาย บุ่งเหยิงในองค์กร มีความไม่สงบ ทะเลาะวิวาท การลดความขัดแย้งเพื่อให้มีระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะ เทคนิควิธีการที่นำมาใช้ ได้แก่ การใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การเจรจาต่อรอง การเผชิญหน้า

3. **การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้ง** (Conflict Resolution) เป็นการบริหารความขัดแย้งรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้ความขัดแย้งถูกนำมาแก้ไข มีการวิเคราะห์ปัญหา ค้นหากลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา อันได้แก่ กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (win-lose strategy) กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (lose-lose strategy) และกลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (win-win strategy) ซึ่งผู้บริหารจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดอยู่ที่ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพราะแต่ละกลยุทธ์ ยังมีเทคนิควิธีการที่สำคัญอีกหลายอย่าง ซึ่งได้นำมาเปรียบเทียบไว้ในตอนท้าย

การบริหารความขัดแย้งในปัจจุบันได้รับความสนใจและถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรกันอย่างกว้างขวาง เพราะผู้บริหารต้องการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่เล็กๆ น้อยๆ มิให้ลุกลามใหญ่โต การทำร้ายร่างกาย การทำลายทรัพย์สิน และอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ขวัญกำลังใจ และยังเป็นสาเหตุสำคัญของการสูญเสียกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร การบริหารความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารควบคุมระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน สมรรถนะของกลุ่ม และประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

## การประเมินผลท้ายบท

1. จงอธิบายกลยุทธ์และเทคนิควิธีการกระตุ้นหรือเพิ่มความขัดแย้งในองค์กร
2. จงอธิบายยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ (win-win strateg)

## เชิงอรรถ

1. สุปราณี ศรีนิตราภิมุข, **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ การบริหารความขัดแย้ง**, เอกสารประกอบการบรรยายโครงการพัฒนาผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
2. Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1998, p. 444.
3. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, บริษัทดันอ้อแกรมมี จำกัด กทม., 2540, หน้า 124-126.
4. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **อ้างเพิ่ม**, หน้า 136-144.

## บรรณานุกรม

- บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์. **จิตวิทยาองค์กร**, สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์ กทม., 2537.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, บริษัทดันอ้อ แกรมมี่ จำกัด กทม., 2540.
- อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร**, โรงพิมพ์สำนักเลขานุการคณะรัฐมนตรี กทม., 2532.
- Newstrom J. and Davis K. **Organizational Behavior : Human Behavior at work**, 10<sup>th</sup> ed., New York, McGraw-Hill, 1997.
- Mosley, Pietri and Megginson. **Management : Leadership in Action**, 5<sup>th</sup> ed., Harper Collins, 1996.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1998.