บทความวิชาการ

การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ
Employee Conflict Management in Government Organization

อุไร ส้มเกลี้ยง[1*], อรุษ คงรุ่งโชค[1], และ สิญาธร นาคพิน[1]
Aurai Somkliang[1*], Arus Kongrungchok[1], and Siyathorn Nakphin[1]

Abstract

This article is concerned with employee conflict management in governmental organizations in order to analyze and synthesize the causes and approaches to conflict management occurring in governmental organizations based on concepts and theories related to conflict management. Related literature was collected and reviewed, and became tools to analyze the contents of the occurred conflict cases and management. In summary, the concepts and recommendations approached through meanings, concepts, theories, causes, types, and management of the conflict in the governmental organizations.

The result discovered that conflict was inevitable and there were six causes of conflicts in the governmental organizations consisting of different goals, resource competition, defective communication and error information, differences of opinion and working standards, incoherent organizational structures, and popularity conflicts. There were also five methods of conflict management in governmental organizations: competition or subjugation, cooperation, avoidance, acceptance, and compromise. Furthermore, the most significant point which creatively led to

[1]คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ต.ขุนทะเล อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี 84100

[1] Faculty of Management Sciences Suratthani Rajabhat University, Khun Taleay Sub-district, Muang District, Surat Thani Province 84100

[*]ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: aurai669@gmail.com)

รับบทความวันที่ 8 ตุลาคม 2561 แก้ไขวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562 รับลงตีพิมพ์วันที่ 4 ธันวาคม 2562

the success of the conflict management depended on their leader's understanding of the nature of the conflict and the leader's open-mindedness in accepting all opinions from the employees within the organizations in order to be a starting point of the sustainable solution for internal problems within the organizations.

Keywords: *Conflict Management, Employee, Government Organization*

บทคัดย่อ

บทความนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์สาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรภาครัฐผ่านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการบริหารความขัดแย้ง ตามที่ได้มีการรวบรวม ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถือเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหาของกรณีความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสรุปแนวคิดและข้อเสนอแนะ ซึ่งนำเสนอเกี่ยวกับ ความหมายแนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ

จากผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐมี 6 สาเหตุ คือ การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน การแข่งขันด้านทรัพยากร การสื่อสารบกพร่องและข้อมูลผิดพลาด ความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งจากค่านิยม ขณะที่การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร พบว่ามี 5 วิธี คือ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมรับ และการประนีประนอม นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: *การบริหารความขัดแย้ง พนักงาน องค์กรภาครัฐ*

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาวการณ์ของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้ง ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้ความเชื่อ ความศรัทธา การรับรู้ ทัศนคติ อุดมคติ และค่านิยม แตกต่างกันออกไป ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ยังคงต้องเผชิญกับการแข่งขันตลอดเวลา ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานหรือบุคลากรของแต่ละหน่วยงานในองค์กร (Reungkajorn,

2014) ซึ่งผลที่ตามมาก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร คือ ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยเกิดจากองค์กรได้รวมเอามนุษย์ที่มีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นชุมชนและสังคม (Rahim, 2001) มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เกิดความไม่เข้าใจกัน โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในระบบสังคมที่มีขนาดใหญ่มาก ยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น Monataraphadung (2016) ได้กล่าวว่าถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาของความขัดแย้งว่าคงเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น สิ่งแวดล้อมรอบตัว ผลประโยชน์ การมีอคติหรือการมีค่านิยมการรับรู้ที่ต่างกัน ฯลฯ ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ทั้งที่เกิดขึ้นโดยเจตนาและไม่เจตนา (Pachirapapapat & Suntawan, 2013; Inthapong and Chochai, 2018) ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ คือ พนักงาน ในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงสาเหตุ ระดับ ประเภท รวมไปถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีกระบวนการหรือวิธีการบริหารความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น (Wongwanich & Laohavichien, 2017)

องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่หวังผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ แต่ดำเนินกิจการเพื่อสนองนโยบายหลักของภาครัฐหรือภาคสาธารณะอื่น ๆ องค์กรภาครัฐ มีทั้งที่เป็นหน่วยงาน กระทรวง ทบวง กรม (Kitasin, 2010) และหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น ซึ่งอาจมีความหลากหลายขนาดแตกต่างกันไป ส่วนใหญ่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่ตามกาลเวลาซึ่งส่งผลให้บุคลากรหรือพนักงานมีจำนวนมากในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม พนักงานหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ดั้งนั้น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมหรือพัฒนา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล หรือบริหารงานบุคคลให้สามารถปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

เมื่อสถานการณ์ปัจจุบันส่งผลให้องค์กรภาครัฐไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ผู้บริหารขององค์กรภาครัฐทุกคนนอกจากต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงาน ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารบุคคลด้วย ซึ่งบุคคลในแต่ละองค์กรภาครัฐนั้นจะประกอบด้วยหลายส่วนงาน ซึ่งการทำงานก็จำเป็นต้องมีการประสานงานกัน โดยการประสานงานระหว่างกันก็อาจจะเกิดปัญหาตามมา คือ มีความเข้าใจในการทำงานที่ไม่ตรงกันซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็เป็นได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งของพนักงานจึงเป็นเรื่องในองค์กรที่ไม่อาจจะมองข้ามไปได้ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐหรือองค์กรใด ๆ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดหมาย ซึ่งการที่จะไปสู่จุดหมายได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของพนักงาน (Kitasin, 2010) โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์จาก

การค้นคว้าของผู้เขียนและใช้การบรรยายเชิงพรรณนา โดยเนื้อหานำเสนอ ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ระดับและประเภทของความขัดแย้ง รวมไปถึงประโยชน์ของความขัดแย้ง เพื่อการหากระบวนการวิธีบริหารความขัดแย้งเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์กร

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร นักวิชาการได้ให้คำนิยามของความขัดแย้งไว้หลากหลาย โดย Robbins and Judge (2013) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ กระบวนการที่เริ่มต้นขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่รับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งสร้างผลกระทบในทางลบ หรือสร้างความไม่พอใจให้กับฝ่ายตนจนก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมา ในขณะที่ Van Slyke (1999) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน โดยต่างฝ่ายต่างมีความต้องการในเป้าหมาย หรือความคิดที่ไม่เหมือนกันเข้ากันไม่ได้ ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ข้อ คือ การแข่งขัน การรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้ และการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน อีกนัยหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความเห็น ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม เป้าหมาย และผลประโยชน์ ที่แตกต่างกัน ไม่ลงรอยกัน ซึ่งทำให้เกิดการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ (Montana & Charnov, 2008) หรือความขัดแย้ง คือ สภาวการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความคิด การรับรู้รับเห็น เป้าหมายประสบการณ์ ผลประโยชน์ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายพยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง (Monataraphadung, 2016) ส่วนความขัดแย้งตามแนวคิดพระพุทธศาสนา คือ การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความต้องการ ความเห็น การปฏิบัติ ค่านิยม และโครงสร้างที่มีความขัดกันไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจจะมีหลายนัย คือ ความบาดหมาง การทะเลาะ การแก่งแย่ง การวิวาท การมุ่งร้ายกัน การถกเถียง (Yanmethi, Nenyod, & Srivichai, 2018)

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง (Conflict) คือ การที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไป มีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน อาจเกิดมาจากความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ หรือการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจซึ่งกันและกัน จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและไม่ลงรอยกัน จากความหมายของความขัดแย้งแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงและหลีกหนีไม่ได้ และคนส่วนมากอาจมองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียอย่างเดียว แต่โดยความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกัน กล่าวคือ อาจเป็นเสมือนเครื่องมือที่ไปกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ภายในองค์กร ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งทางบวกและทางลบ ผลกระทบมากหรือน้อย มีประโยชน์หรือมีโทษ ขึ้นอยู่กับสาเหตุ ระดับของความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สาเหตุของความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารต้องค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะเมื่อเราทราบต้นตอของปัญหาความขัดแย้งนั้นแล้ว ย่อมช่วยให้เข้าใจปัญหานั้นได้ชัดเจนและสามารถเลือกใช้วิธีในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกได้ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Differences in Goals) ในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นย่อมต้องมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายงานย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ย่อมส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ทั้งสิ้น (Montana & Charnov, 2008)

2. การแข่งขันด้านทรัพยากร (Resource Competition) หรือความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เมื่อองค์กรมีทรัพยากรให้ใช้อย่างจำกัด ความไม่พอเพียงของทรัพยากรทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงเพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และแม้ว่าองค์กรจะพยายามจัดสรรทรัพยากรให้แก่พนักงานทุก ๆ ฝ่ายอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกันแล้วก็ตาม แต่พนักงานทุกฝ่ายก็มักจะรู้สึกว่าฝ่ายงานของตนนั้น ไม่ได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม จึงเกิดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด (Wongwanich & Laohavichien, 2017)

3. การสื่อสารที่บกพร่องและข้อมูลผิดพลาด (Communication Failure and Misperception of Information) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการให้ข้อมูลในการทำงานแก่พนักงานทุกฝ่ายงานแล้ว แต่ข้อมูลที่พนักงานแต่ละฝ่ายงานได้รับอาจไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย การที่พนักงานหรือฝ่ายงานได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอหรือขาดความเข้าใจในข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่ายงานได้ ดังนั้น การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” (Robbins, 1983) คือ

- Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น
- Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง
- Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร
- Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้น ๆ

4. ความคิดเห็นกับมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน (Disagreement Over Performance Standard) พนักงานในแต่ละฝ่ายงานขององค์กรย่อมมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ได้รับบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป ภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ซึ่งความแตกต่างนี้อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ยิ่งถ้าหากลักษณะของงานที่ทำจะต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีการวางแผนที่ไม่ลงตัวก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายงานขึ้นได้

5. โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกัน (Organizational Structure Incongruities) บางองค์กรอาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ก้าวก่ายงาน หรือการทำงานซ้ำซ้อนกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ระบบการควบคุม ระบบการกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงานของสมาชิกในองค์กร ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Montana & Charnov, 2008) เกิดงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ ขึ้นตามมา แต่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้พนักงานหรือฝ่ายงานไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการแบ่งงาน หรือปัดความรับผิดชอบงานให้กับฝ่ายงานอื่น และก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

6. ความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม สังคม ความคาดหวัง ทัศนคติ เป้าหมาย หรือความเชื่อส่วนบุคคล (Ruangrit & Noirit, 2017) ของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่งคนหรือกลุ่มมีค่านิยมที่แตกต่างกันจะต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้ค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกัน หากปราศจากความเข้าใจความแตกต่างซึ่งกันและกันย่อมเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับซึ่งกันและกันก่อน จึงสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ปกติ สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ความขัดแย้งในองค์กรก็เช่นกัน สามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ซึ่งจากการศึกษา ทบทวนบทความวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการบางท่านอาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะของการเกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งที่เปิดเผย ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นต้น หรืออาจแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามสาระของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นต้น ซึ่งในบทความนี้จะสรุปและแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้แบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปแล้วผลจะเกิดขึ้นในทางใด หากบุคคลพบว่าทางเลือกหลายทางแต่ต้องตัดสินใจเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง ซึ่งแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน ในสภาพเช่นนี้ผู้ที่ต้องตัดสินใจอาจเกิดความเครียดและลำบากใจในการเลือกได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังในการทำงาน ที่เกินความสามารถหรือความเชื่อของบุคคลนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคลจึงหมายถึงความขัดแย้งในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดจากการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้บุคคลที่ไม่ได้รับสิ่งที่ตนต้องการ ในขณะที่มีคนอื่นได้รับ อาจเกิดความไม่พอใจและเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยอาจทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมาก อาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เมื่อบุคคลที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตน และในขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่นมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนด้วย อย่างไรก็ดี ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ในการช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม เสริมสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) คือ ความขัดแย้งทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้น สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน แต่ละคนก็มีความคิดเห็นและเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ Monataraphadung (2016) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

5.1 ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชาระหว่างบุคคลในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาอาจมีความคิดหรือนโยบายที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5.2 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน จัดเป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) และเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา คือ การไม่ประสานงานกัน

5.3 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งในแนวทแยง (Diagonal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งของบุคคลข้ามสายงานและข้ามระดับ เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือมีการก้าวก่ายการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

สภาพปัญหาขององค์กรภาครัฐ

1. ปัญหาโครงสร้างที่ไม่คล่องตัว โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ขาดความคล่องตัว การบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ทำให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรทำได้ไม่คล่องตัว และเนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ ทำให้การปรับรื้อต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการดำเนินการ

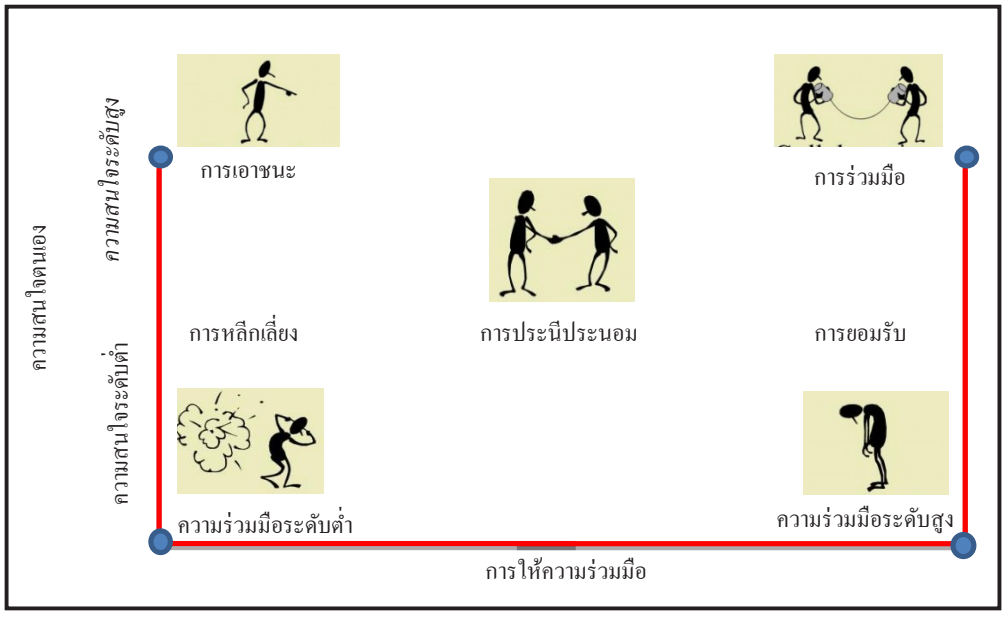
2. ปัญหากฎระเบียบ เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย การบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารงานโดยยึดโยงกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก กฎระเบียบบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานภาครัฐและไม่ทันสมัย นอกจากนั้น เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ยังขาดความทันสมัยเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชน การบริหารงานให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าเป้าหมาย ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว

3. ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ กำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ในระบบราชการปัจจุบันส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพและมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้านอย่างเร่งด่วน กำลังคนส่วนใหญ่ยังขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทำให้กำลังคนภาครัฐขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

4. ปัญหาทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิม เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร รวมทั้งการต้องเคารพในระบบอาวุโสของการทำงาน ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิมในภาครัฐดังกล่าวจึงไม่เปิดโอกาสให้มีการส่งเสริมคนเก่ง คนดี คนที่มีความรู้และความสามารถ ให้ได้ใช้โอกาสในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่เท่าที่ควร

วิธีการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง

Khakhai (2012) ได้อธิบายว่า การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ การหาวิธีการในการเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นการทำลาย (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นความขัดแย้งแบบการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยการบริหารอย่างมีศิลปะของผู้นำองค์กร ที่จะทำให้ความขัดแย้งเหล่านั้นส่งผลในทางบวกต่อองค์กร จากการศึกษาวิจัยของสมาคมการจัดการของอเมริกา (America Management Association) พบว่า ผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 18-26% สำหรับจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรในระดับต่าง ๆ (Thomas, 2006) นับว่าเป็นการสูญเสียเวลาไปเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลาจึงเสนอวิธีการในการบริหารจัดการความขัดแย้งโดยแบ่งวิธีการออกเป็น 5 วิธี (Thomas & Kilmann, 1987; Robbins & Judge. 2013; Monataraphadung, 2016) ดังนี้ (รูปที่ 1)



รูปที่ 1 รูปแบบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ที่มา: ดัดแปลงจาก Thomas and Kilmann (1987)

1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) คือ พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ โดยใช้ความคิดของตัวเองเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ - แพ้” (Win-Lose Solution)

2. การร่วมมือ (Collaboration) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งจัดการความขัดแย้งโดยการมุ่งที่จะเอาชนะ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ลักษณะพฤติกรรมที่บุคคลมุ่งเน้นถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ด้วยการทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ - ชนะ” (Win-Win Solution)

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหา และไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น แสดงอาการหนีหรือเลี่ยงปัญหา ละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ผลลัพธ์ที่ได้คือ “แพ้ - แพ้” (Lose-Lose Solution)

4. การยอมรับ (Accommodation) คือ พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละอยากเป็นที่ยอมรับ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามความพอใจ มุ่งสร้างความพอใจให้กับคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหาในรูปแบบนี้ ผลลัพธ์ที่ได้คือ “แพ้ - ชนะ” (Lose-Win Solution)

5. การประนีประนอม (Compromising) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น เป็นลักษณะการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง โดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายอย่างเต็มที่ตามความต้องการ ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง ผลลัพธ์ที่ได้คือ เป็นผู้ชนะบ้างหรือผู้แพ้บ้าง (Some Win Solution/Some Lose Solution)

นอกจากวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 วิธี ที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ยังมีเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารจัดการความขัดแย้งอีก (Robbins & Judge , 2013) ดังนี้

1. วิธีการตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่ม โดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปรายได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้นับได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

2. วิธีการมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นลักษณะการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้งานขององค์กรนั้นสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3. วิธีการลดความขัดแย้งโดยการเพิ่มทรัพยากร (Expansion of Resources) เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่มเงินเดือน เพิ่มตำแหน่ง เพิ่มพื้นที่ทำงาน อาจจะทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะมีมากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้ดีเพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจตามมาได้

4. วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจจะได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังมีความขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องรีบแก้ไข

5. วิธีลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค (Smoothing) คือ การลดความแตกต่างระหว่างคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย โดยการหาสิ่งที่ทั้งคู่มีความสนใจร่วมกัน

6. วิธีลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ยหรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

7. วิธีการใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing Authoritative Command) คือ การใช้อำนาจของผู้นำองค์กรมาบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำ อาจจะด้วยการออกกฎระเบียบมาบังคับ

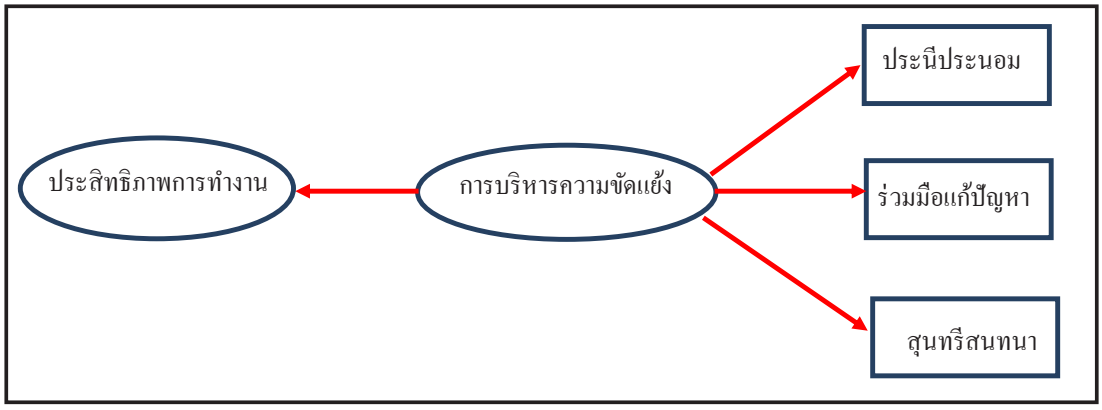
8. วิธีเปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (Altering the Human Variables) เป็นการนำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

9. วิธีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ ให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือย้ายฝ่ายงานของ

คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อลดความขัดแย้ง

งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศได้มีการศึกษาถึงวิธีการจัดการรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรมากที่สุด งานวิจัยของต่างประเทศ เช่น งานวิจัยของ Lee (2009) ศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้นำองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมหลักของประเทศมาเลเซีย ผลที่ได้คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการประนีประนอมและการยินยอมในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด สำหรับงานวิจัยของ Chan, Huang, and Ng (2007) ได้ศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้นำองค์กรในประเทศจีน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้รูปแบบของการร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด สำหรับงานวิจัยของประเทศไทยของ Pantong (2015) ที่ศึกษาถึงการจัดการความขัดแย้งในเทศบาลแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลที่ได้ คือ การจัดการความขัดแย้งที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด คือ การประนีประนอม ถึงแม้ว่าผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้นำองค์กรส่วนใหญ่ มักเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการให้ความร่วมมือและการประนีประนอม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าสองรูปแบบนี้คือวิธีการจัดการที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เนื่องจากวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งเมื่อความขัดแย้งในแต่ละองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสถานการณ์ของความขัดแย้ง ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง สิ่งแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้นำองค์กรทั้งสิ้น

ดังนั้น เมื่อองค์กรภาครัฐต่าง ๆ ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องที่ช่วยกระตุ้นความคิด ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน แก้ไขปัญหาด้วยการเปิดใจให้กว้าง สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องหากระบวนการวิธีการบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา องค์กรภาครัฐควรนำรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งทั้ง 3 วิธี ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและนิยมใช้มากที่สุด คือ 1) วิธีประนีประนอม เป็นการใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2) ร่วมมือแก้ปัญหา เป็นการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Wongwanich & Laohavichien, 2017) และ 3) วิธีสุนทรีสนทนา ซึ่งเป็นการสนทนาที่ต้องอาศัยศิลปะแห่งการฟังควบคู่กับการเปิดใจกว้างอย่างแท้จริง (Wangwinyo, 2009) เป็นเรื่องของการเปิดใจยอมรับฟังและการร่วมแสดงความคิดเห็นโดยมุ่งไปที่การแก้ไขปัญหาและการเสนอแนะ ไม่ได้เน้นที่ตัวบุคคลหรือค้นหาผู้กระทำผิดพร้อมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมนี้ก็คือ องค์กรจะเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และรู้สึกปลอดภัยในการให้ข้อมูล ซึ่งเมื่อเกิดความรู้สึกแบบนี้แล้วความขัดแย้งก็จะหมดไปในที่สุด ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ
ที่มา: ดัดแปลงจาก Wangwinyo (2009); Wongwanich and Laohavichien (2017)

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง คือ การที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไป มีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน อาจเกิดมาจากความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ผลประโยชน์ หรือการสื่อสารที่แตกต่างกันไป ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกันไม่พอใจซึ่งกันและกัน จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและไม่ลงรอยกัน ซึ่งความขัดแย้งแบ่งได้หลายประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งภายในองค์กร โดยสิ่งที่องค์กรควรตระหนักถึงและควรระวัง คือ ความขัดแย้ง ภายในกลุ่มและความขัดแย้งภายในองค์กร ดังนั้น วิธีบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการจัดการบริหารความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการวินิจฉัยความขัดแย้งได้ถูกต้อง ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งต้องมีศิลปะในการจูงใจคน มีความใจเย็นและมีความอดทนเพียงพอ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องประเมินตนเองก่อนว่าจะลงมือจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้นำในการจัดการความขัดแย้งหรือบริหารความขัดแย้ง โดยผู้นำจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการสื่อสารภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความเข้าใจผิด และที่สำคัญผู้นำองค์กรควรใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนทุกฝ่ายเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ดังนั้น เมื่อผู้นำองค์กรรู้จักใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ดี ก็จะสามารถบริหารองค์กรได้

อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างสรรค์ ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

Chan, K., Huang, X., & Ng, M. P. (2007). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management, 25*(2), 277-295.

Inthapong, M., & Chochai, R. (2018). The guidelines for internal conflict administration of sub-district administrative organization in Phrankratai District, Kamphaeng Phet Province. *The Golden Teak : Humanity and Social Science, 24*(1), 1-10. **[in Thai]**

Khakhai, K. (2012). *A study of the management compatency of a chief executive officer at a bureaucracy orgenization's and a private enterprise.* Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. **[in Thai]**

Kitasin, S. (2010). Administrators of governmental organizations. *Information Bulletin. Damrongrajanubhap Institute,7*(9) 5-19. **[in Thai]**

Lee, K. (2009). An examination between the relationship of conflict management styles and employees'satisfaction with supervision. *International Journal of Business and Management, 3*(9), 11-25.

Monataraphadung, S. (2016). Creative conflict management. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)*, *6*(2), 193-208. **[in Thai]**

Montana, P., & Charnov, B. (2008). Management (4th ed.). New York : Barron's Educational Series.

Pachirapapapat, S., & Suntawan, T. (2013). Conflict administration guideline of academy performance in Phaisali District, NakhonSawan Province. *Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities, 3*(5), 31-42. **[in Thai]**

Pantong, K. (2015). *Politics and conflicts of local administration: A Case study of one municipality in the eastern region* (Independent study). Rambhai Barni Rajabhat University, Chanthaburi. **[in Thai]**

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations,* (3 rd ed.). USA: Greenwood.

Reungkajorn, K. (2014). *The Influence of organizational conflict management on overall operation: A case study of personnel of faculty of business administration at the Four Rafamangala Universities of Technology* (Master's thesis). *Rafamangala Universities of Technology*, Pathum Thani. **[in Thai]**

Robbins, P. S. (1983). *Management*: *Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior (15 th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Ruangrit, P, & Noirit, S. (2017). Developing the conflicts management model for school administrators of secondary school under the office of secondary educational service area 20. *Journal of Education Mahasarakham University, 11*(3), 98-107. **[in Thai]**

Thomas, K. (2006). *Making conflict management a strategic advantage*. Retrieved from https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/05/onflictwhitepaper_psychometrics.pdf

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). Thomas – Kilmann conflict model interest. New York, NY: X/COM Incoporated.

Van Slyke, E. J. (1999). Listening to conflict: Finding constructive solution to workplace disputes. New York: AMACOM

Wangwinyo, W. (2009). *Dialogue* (2 nd ed.). Bangkok: Suan Nguen Meema. **[in Thai]**

Wongwanich, B., & Laohavichien, T. (2017). Conflict management and oranizational citizenship behavior. *RMUTT Global Business and Economics Review, 12*(2), 34-45. **[in Thai]**

Yanmethi, P., Nenyod, B., & Srivichai, S. (2018). Conflict management model in buddhism: From the analysis of the Tipitaka. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11*(2), 2301-2326. **[in Thai]**