

ความขัดแย้งในองค์กร



แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง การศึกษาความขัดแย้งอาจแบ่งแนวความคิด
ได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นบ่อเกิด
แห่งการทะเลาะวิวาทและความแตกแยก ซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่
องค์กร ส่งผลร้ายต่อองค์กร ต้องหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่
จะต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มองค์กร

3. แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ ปัจจุบันมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิ
ประโยชน์ต่อองค์การเพราะกระตุ้นให้เกิด ความคิดริเริ่ม สร้างความ
เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ องค์การใดไม่มีความขัดแย้งองค์การนั้น
จะเฉื่อยชาหรือพัฒนาช้า ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม จะสู้กับ
คู่แข่งไม่ได้ สมควรกระตุ้นให้มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม
ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรกดหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ ควรหา
ประโยชน์จากความขัดแย้ง

สภาพของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจปรากฏให้เห็นหรือไม่ก็ได้ แต่อาจสัมผัสได้ มี 2 ทาง ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Perceived) มองเห็นได้ง่าย มีการโต้ตอบโต้เถียง หรือ แสดงพฤติกรรมอื่น ๆ ให้เห็นว่าขัดแย้งกัน

2. ความขัดแย้งไม่ปรากฏให้เห็นแต่รู้สึกได้ (Felt) เป็นความขัดแย้งที่มองไม่เห็นแต่รู้สึกได้

ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร เมื่อพิจารณาเรื่องที่ขัดแย้งภายใน
องค์กร โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก อาจแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจใน
ความสามารถของตนเองว่า จะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิด
ความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่อถึงงาน อื่น ๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาท
ในการทำงาน ต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้
เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนก จะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึด เนื้อหาของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้ เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการ ปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานซ้ำ

2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะ ต้องใช้ทรัพยากร ร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น

3. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อย แตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

- 1. ข้อมูล (Fact)** การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
- 2. ค่านิยมและความเชื่อ (Value)** การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน เพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน
- 3. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective)** บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน

4. โครงสร้างขององค์กร (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่างานของตนสำคัญกว่า งานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

5. การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มี ประสิทธิภาพ ล่าช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนาอันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

7. การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและ เกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง Worchel and Cooper ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้งได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1. การข่มขู่ คือการทำให้ฝ่ายตรงกันข้ามเกรงกลัว ให้รู้สึกลัวว่าฝ่ายตน เข้มแข็งกว่าหรือเป็นการ รักษาหน้า ทำให้ฝ่ายถูกข่มขู่โต้ตอบกลับมา

2. การรับรู้ การได้รู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ดี เลว เอาเปรียบ ไม่มีเหตุผล การรับรู้ที่ลำเอียง เช่นนี้จะก่อให้เกิดความหวาดระแวงมากขึ้น ความไม่ไว้วางใจมีมากขึ้นทำให้ความขัดแย้งขยายตัวและ รุนแรงมากขึ้น

3. ความไว้วางใจ ความเชื่อใจว่าคนอื่นจะกระทำตนเป็นคนที่เชื่อถือได้หรือคาดว่าเขาจะทำตามที่เขาพูด เป็นการคาดหวังในด้านให้คุณมากกว่าให้โทษ ดังนั้นถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ขาดความไว้วางใจกัน ไม่คิดว่าเขาจะไม่เชื่อตรง หักหลัง หรือข่มขู่ ใครที่เคยแสดงความไม่เชื่อตรงต่อตนก็ยากที่จะไว้วางใจได้ ความขัดแย้งจะแก้ไขได้ยากและขยายตัวมากขึ้น

4. การสื่อสาร การสื่อสารที่บิดเบือนข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน การสื่อสารจะขาดประสิทธิภาพ ทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น อุปสรรคสำคัญของการสื่อสารได้แก่ช่องทางการสื่อสารความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับซึ่งยากที่จะแก้ไข

ผลกระทบของความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมเกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

ผลเสียต่อองค์กร

1. สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
2. ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อมลดลงหรือไม่มีเลยทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
3. ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก
4. เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของ บุคลากรนั้นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้นหากความขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

6. ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้เกี่ยวข้อง

ผลดีต่อองค์กร

ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะ อีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
2. ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องเอาชนะ ซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าแข่งกันทำงาน ท่วมทะเลให้แก่งาน
3. ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น

4. ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ความยึดมั่น ในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น

5. ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสี แบ่งสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่ ๆ นั้น

การจัดการความขัดแย้ง Nathan Tuner ได้เสนอหลักการที่ควรยึดถือในการ
แก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งไว้ดังนี้

1. พยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็น
ปัญหาที่ควรแก้ไข ร่วมกัน
2. พยายามมุ่งแก้ไขที่ประเด็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกภาพหรือ
ตัวบุคคล
3. พยายามแก้ไขทีละประเด็นปัญหา ในกรณีที่มีหลายประเด็นปัญหา
4. เริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็ก ๆ อยู่ จะช่วยให้แก้ไขได้ง่ายกว่าเมื่อปัญหา
ลุกลามขยายตัวไปแล้ว
5. พยายาม ชักชวน ดีกว่า ชูบังคับ

6. พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

7. เน้นให้มีการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น โดยไม่สนใจว่าข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร ทุกคนมีสิทธิจะมีความรู้สึกต่อประเด็นปัญหาแตกต่างกันได้

8. พยายามเน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมีความรู้สึกร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีศัตรูร่วมกัน เป็นต้น

9. พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและมิตรภาพระหว่างกัน

10. พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะมากกว่ามีผู้ชนะและผู้แพ้

11. พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ให้มากที่สุดดีกว่าพิจารณาแต่ข้อมูลความคิดเก่า

12 พยายามดึงฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมพิจารณาความขัดแย้งให้มากที่สุด

วิธีบริหารความขัดแย้ง วิธีบริหารความขัดแย้งทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป

(1) วิธีการบังคับและกดดัน (ชนะ-แพ้) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้อำนาจ หรือระเบียบข้อบังคับ หรือการข่มขู่ให้อีกฝ่าย หนึ่งเกิดความกลัว แล้วความขัดแย้งจะลดลงหรือหายไป

การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งในกรณีที่คุณกรณียฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีทำให้มีผู้ชนะและผู้แพ้ สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น บรรยากาศในองค์กรจะเลวลง พนักงานจะทำงาน เฉพาะหน้าที่ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) วิธีการประนีประนอม (แพ้-แพ้) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง คู่กรณีแต่ละฝ่ายก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสีย ประโยชน์บ้าง

การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ควรใช้คนกลางเป็นผู้เจรจา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าของคู่กรณี และให้รู้สึกว่ายฝ่ายตนได้รับประโยชน์

(3) การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ชนะ-ชนะ) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นควรเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันที่คู่กรณีต้อง ช่วยกันแก้ไข อาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้น ๆ ว่าเกิดจากอะไรแล้ว ช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงข้าม

2. การลดความขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนมากนิยมใช้วิธีลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งกระทำได้ง่ายกว่าการแก้ไขความขัดแย้ง ให้หมดไป และนำความขัดแย้ง ที่มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน การลดความขัดแย้งอาจทำได้หลายวิธี เช่น

- ให้ข้อมูลด้านบวกแก่คู่กรณี สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- ปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง
- การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน ช่วยให้เข้าใจปัญหาของฝ่ายอื่นมากขึ้น
- การออกแบบงานใหม่ให้ความอิสระมากขึ้น ลดการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันน้อยลง

3. การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น

- จัดโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ
- เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของบุคลากร เปลี่ยนหน้าที่การงานให้ใหม่
- ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีรางวัล เงิน การยกย่องชมเชย เป็นต้น
- จัดให้มีบุคลากรภายนอกที่มีความคิด ค่านิยม และความรู้ที่แตกต่างออกไปมาให้ ข้อมูลหรือแนะนำในรูปแบบของการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาดูงาน
- การเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ การที่บุคลากรบางกลุ่มเฉื่อยชาอาจเกิดจากผู้บริหารที่ใช้ การบริหารแบบเผด็จการ