ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร
Leader with Conflict Management in Organization

ณัฐนิชา กังสดาลทิพย์
Natnicha Kangsadantip
นักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Student of Department Public Administration
Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University
Corresponding Author, E-mail: natnicha_nicha@kkumail.com

Received 30/11/2020; **Revised** 10/03/2021; **Accepted** 06/04/2021

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง และผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้นำต้องมีวิธีรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การปรองดอง 3) การประนีประนอม 4) การแข่งขัน และ 5) การร่วมมือ โดยผู้เขียนจำแนกสถานการณ์ความขัดแย้งไว้ 3 สถานการณ์ คือ 1) สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้นำสามารถใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองและประนีประนอม 2) สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือองค์กร ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงและร่วมมือกัน 3) สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรที่เป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อยุติ มีข้อโต้แย้งและไม่ยอมตกลงกัน ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญที่ให้คู่ขัดแย้งได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันและใช้โอกาสจากความขัดแย้งนั้นเพื่อทบทวนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาและหาทางออกให้กับความขัดแย้งร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันได้มากที่สุดเป็นแนวทางที่คู่ขัดแย้งควรให้ความสำคัญ

คำสำคัญ: ผู้นำ; ความขัดแย้ง; การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

This article discusses the meaning, significance, theory of conflict management. The leaders and the management of conflicts found that leaders must have a method for dealing with conflicts at an appropriate and effective level consisting of 5 methods: 1) avoidance 2) reconciliation 3) compromise 4) competition, and 5) cooperation. The authors identified three conflict situations as follows: 1) the interpersonal conflict situations, leaders can use reconciliation and compromise management methods. 2) the group conflict or organizational conflict situations, leaders can use avoidance and cooperative conflict management approach. 3)

the individual conflict or group conflict or organizational conflict situations, the conflict cannot be resolved. There were arguments and refused to agree. Competitive conflict management methods should be used. Leaders play a key role in allowing couples to learn from each other and to take advantage of the conflict to reexamine and build a healthy relationship to reduce problems and find solutions to conflicts together seeking cooperation that both sides can most agree on a guideline that the conflict should be given priority.

Keywords: Leadership; Conflict; Conflict Management

บทนำ

การรวมตัวกันของบุคคลเป็นชุมชนหรือสังคมเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเพื่ออาศัยอยู่ในพื้นที่เดียวกัน เพื่อการประกอบอาชีพ เพื่อการบริการ หรือเพื่อสิ่งอื่นใดก็ตาม บุคคลที่รวมตัวกันนั้นจะต้องมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงเกิดกฎเกณฑ์กติกาในการอยู่ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกันเกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวบุคคลบางคนเป็นพิเศษที่อาจจะเรียกได้ว่าเกิดเป็นสภาวะผู้นำโดยธรรมชาติในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน สภาพการณ์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพล สามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธา จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในชุมชน หน่วยงาน หรือสังคมนั้น เรียกได้ว่าบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำ ได้เป็นที่ยอมรับหรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น (สัมนา รธนิธย์, 2553: 13)

ในปัจจุบันเราอยู่ในยุคของความขัดแย้ง เป็นเรื่องยากที่จะหลีกหนีให้พ้นจากความขัดแย้ง เนื่องจากมนุษย์ยังคงต้องรวมตัวกัน พึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อความอยู่รอด การที่บุคคลจะมีความคิดเห็น ทัศนคติ ความเชื่อ หรือผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาในสังคม โดยความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งมีน้อยจะส่งผลให้คนขาดความกระตือรือร้น ถ้าหากความขัดแย้งมีมากเกินไปก็จะทำให้เกิดความเครียด แตกแยก ขาดความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีความตื่นตัวและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ก็จะสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความขัดแย้งไปปรับใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าและประสิทธิภาพต่อไปได้เป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร (ขจรจิต บุนนาค, 2554)

อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่าง ๆ ของผู้นำ ส่วนใหญ่จะแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพ ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้นำคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนอาจแก้ไม่ได้หรือถ้าแก้ได้ก็อาจจะใช้เวลาที่ต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำ

ดังนั้นบทความนี้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง และผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง

องค์ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ปกติขององค์กรที่ต้องเกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรได้รวมเอามนุษย์ที่มีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความขัดแย้ง จึงเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกันทั้งในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้ และผลประโยชน์ความต้องการที่ไม่ตรงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 11) ที่สรุปว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากที่บุคคลต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกันอันเกิดจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้าม บรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

1. ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นจากความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกันอันเกิดจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากร โดยทฤษฎีความขัดแย้งเป็นแนวคิดที่มีสมมติฐานที่ว่าสังคมนั้นประกอบไปด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็พยายามแข่งขันกัน เพื่อให้กลุ่มของตนได้เข้าถึงและเป็นเจ้าทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อต้านออกมาเมื่อพบกับบุคคลที่มีเป้าหมายไม่ตรงกันหรืออาจเกิด ความร่วมมือร่วมใจกันกับกลุ่มของตน เพื่อต่อต้านกลุ่มอื่นที่มีเป้าหมายต่างจากตน ทำให้สังคมเกิดความไม่เป็นมิตรและเกิดการแย่งชิงทรัพยากร (ศิริมา อัศวเรชา, 2555) ซึ่งมีทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญ ดังนี้

Karl Marx (1894) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีวิธีการผลิตเกิดขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการผลิตกับความสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ดี ในทุกระบบการผลิตจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตและผู้ใช้แรงงานในการผลิตอยู่เสมอ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนล่างของสังคมและเมื่อโครงสร้างส่วนล่างเกิดความเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลให้โครงสร้างส่วนบนของสังคมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวคิดของ Marx เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคมโดยเริ่มจากการกระทำซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำแบบเดิมและเกิดเป็นการกระทำแบบใหม่ตามมา

Crouch (2011) ได้อธิบายว่า Ralf Dahrendorf เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ที่เห็นว่าความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันของสิทธิอำนาจ อันเป็นการปฏิเสธแนวคิดของ Marx ที่ว่าชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต การแบ่งกลุ่มตามแนวคิดของ Dahrendorf นี้ทำให้เกิดกลุ่มภายในสังคมที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจและกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ โดยการรวมกลุ่มใน

ลักษณะนี้เป็นการรวมกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์และต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่เจรจาเพื่อประสานผลประโยชน์ระหว่างกันและกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันภายนอกโดยสังคมอื่นแต่สามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ความขัดแย้งส่งผลให้โครงสร้างทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ส่วนประเภทความรวดเร็วและขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม เป็นต้น

Lewis A. Coser (1957) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่าความขัดแย้งในสังคมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ อธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นตัวช่วยให้สังคมเกิดความสมดุลไม่ใช่ตัวทำลาย แต่เป็นตัวให้ประโยชน์ในภายหลัง ซึ่งเป็นการโต้แย้งกับทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (Structural-functional Theory) ที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลายระบบสังคม นอกจากนี้ Coser ยังเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมจากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ โดยหากสมาชิกในสังคมใดเกิดความไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ เขาก็อาจพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เขาต้องการได้ รวมถึงความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างทั้งในด้านความร่วมมือและความขัดแย้งและสร้างความแปลกแยกในกลุ่มต่าง ๆ อีกด้วย (มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย, ม.ป.ป.)

นอกจากทฤษฎีความขัดแย้งที่นักสังคมวิทยาได้นำมาอธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคม แล้วยังมีการนำทฤษฎีดังกล่าวมาปรับกับแนวคิดและความเชื่อเรื่องความขัดแย้งในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้ (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559)

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930-1940 ซึ่งนักวิชาการ ในยุคแรกนี้มีมุมมองต่อความขัดแย้งในแง่ลบ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย น่ารังเกียจ และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรุนแรง การทำลายล้างและความไม่มีเหตุผลในสังคม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำไม่สร้างสรรค์ ดังนั้น จึงต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แนวคิดแบบดั้งเดิมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ขาดความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล หากองค์กรใดปล่อยให้เกิด ความขัดแย้งขึ้นย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของผู้บริหาร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งเลวร้ายที่ทำลายองค์กร

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations View) เกิดขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1975 โดยนักวิชาการในยุคนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กรและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพยายามขจัดความขัดแย้งให้หมดไป อีกทั้งยังมองว่าความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งยังช่วยทำให้เกิดความคิดที่แตกต่าง ส่งผลให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ในการทำงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพในทางบวกหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งเพราะจะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นปัญหาและหาทางแก้ไขต่อไป (ศิริวรรณ มนอัตระผดุง, 2559)

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) แนวคิดนี้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งอยู่เลยก็จะทำให้องค์กรนั้นหยุดนิ่งอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าความขัดแย้งนั้น ต้องอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ด้วย เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไป ก็จะทำให้เกิดความยุ่งเหยิงในองค์กรหรืออาจจะเข้าไปสกัดกั้นการทำงานได้ เมื่อความ

ขัดแย้งมีทั้งคุณและโทษ ดังนั้นผู้นำควรศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง เพื่อควบคุมพฤติกรรมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ (นักรบ จุลเสวก, 2562)

2. ระดับของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงกดดันที่ได้รับจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันหรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิตกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์, 2562)

1.1 ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Approach-approach conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกที่จูงใจเท่ากัน แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงทางเลือกเดียวเท่านั้น ซึ่งถ้าหากตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งก็จะทำให้เสียโอกาสเลือกทางเลือกอื่นไป ตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่างการเลือกตำแหน่งที่มีคุณค่าในองค์กรกับการทำงานที่ตนเองพึงพอใจในองค์กรอื่น ซึ่งเลือกได้เพียงหนึ่งทางเท่านั้น เป็นต้น

1.2 ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่ไม่พึงพอใจทั้งสองอย่าง (Avoidance-avoidance conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองทางเลือกที่ไม่ดีและเป็นทางเลือกที่ไม่ดีและเป็นทางเลือกที่ต้องการหลีกเลี่ยงทั้งคู่ ตัวอย่างเช่น การโยกย้ายงานไปจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งในสองจังหวัดซึ่งไม่พึงพอใจทั้งคู่ เป็นต้น

การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance) เป็นการถอนตัวจากปัญหาหรือปิดบังอำพรางข้อขัดแย้งเอาไว้ ซึ่งเป็นการละทิ้งปัญหาโดยไม่ทำสิ่งใดเลย หรือแสร้งทำว่าไม่มีความขัดแย้ง โดยคาดหวังว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายไปเอง

1.3 ความขัดแย้งที่ต้องเลือกสิ่งที่พึงพอใจแต่ต้องยอมรับสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (Approach-avoidance conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งก่อให้เกิดทั้งผลลัพธ์ทางบวกและทางลบขึ้นพร้อม ๆ กัน เกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจทำบางสิ่งซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย ตัวอย่างเช่น การเลือกทำงานที่มีค่าตอบแทนสูงแต่ตนเองไม่ชอบและไม่ต้องการทำ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน (สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์, 2562)

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องปกติในองค์กร แต่ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการร่วมมือกันและการประสานงานในการทำงาน (สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์, 2562)

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter organizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่าง 7-eleven สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์กรจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่าง

เดียวแต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์กรที่พนักงานเป็นสมาชิก (สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์, 2562)

3. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่ทุกสังคมต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเกิดขึ้นได้ในทุกระดับความสัมพันธ์ของบุคคล บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ ทั้งที่ความจริงแล้วความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษต่อสังคมหรือองค์กร เปรียบเสมือนดาบสองคม นักวิชาการและนักบริหารสมัยใหม่ให้การยอมรับว่า ความขัดแย้งนั้นมีประโยชน์มากกว่าโทษ หากแต่ต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (ชมภูนุช ขาวผ่อง, ม.ป.ป.) โดยมีประโยชน์ของความขัดแย้ง ดังนี้

1.ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เป็นพลังกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

2. ทำให้เกิดการตระหนักและรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหาหนทางในการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคล รู้จักที่จะประเมินและตรวจสอบตนเอง เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง กล้าที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น

4. ก่อให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจซึ่งกันและกัน และพร้อมจะปรับปรุงพฤติกรรมที่มีผลต่อบุคคลอื่น รวมถึงเรียนรู้ที่จะอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้นด้วย

5. ทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มหรือองค์กร เพื่อแข่งขันกับกลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ

6. ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร

4. โทษของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. เกิดความท้อแท้ เครียด หมดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

2. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสื่อมลง บรรยากาศในการทำงานเสียไป ไม่ว่าจะเป็นการคบค้าสมาคมหรือการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันลดลง รวมไปถึงความไว้วางใจหรือความเชื่อใจระหว่างกันก็อาจหมดสิ้นไป ทำให้เกิดความบาดหมางและขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. แตกความสามัคคี เกิดการต่อต้านทั้งโดยทางลับและเปิดเผย ต่างฝ่ายต่างเข้าห้ำหั่นกันด้วยวิธีการต่าง ๆ จนอาจทำให้ความขัดแย้งลุกลามบานปลายจนกลายเป็นปัญหาใหญ่

4. ก่อให้เกิดการสูญเสียบุคลากร เสียทรัพยากรขององค์กรโดยไม่จำเป็น เพราะเมื่อองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก็ต้องสรรหาบุคลากรคนใหม่เข้ามาทดแทน ทำให้เสียทั้งงบประมาณและเวลาในการสรรหานี้

5. ทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริหาร เนื่องจากผู้บริหารอาจได้รับข้อมูลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจหรือข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลที่บิดเบือน ทำให้องค์กรไร้เสถียรภาพและสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน (มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย, ม.ป.ป.)

กล่าวได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษต่อองค์กร ในด้านที่เป็นประโยชน์ ได้แก่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลหรือองค์กรมีความกระตือรือร้นในการคิดริเริ่ม รู้จักตรวจสอบและประเมินตนเอง มีความเข้าใจผู้อื่น เกิดความสามัคคีภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปก็อาจก่อผลในด้านลบได้เช่นกัน โดยอาจส่งผลทำให้องค์กรแตกความสามัคคี ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นไปในทางลบ เกิดความหวาดระแวงไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงนำมาซึ่งประโยชน์และโทษดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากเกินไปจนเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงาน หรือน้อยเกินไปจนทำให้เกิดความเฉื่อยชา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร

การที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำควรรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยผู้นำสามารถเลือกวิธีต่าง ๆ มาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่แนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจใช้วิธีการตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญมี 5 วิธีได้แก่ (สัมมา รธนิธย์, 2553: 190-191)

1. การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีของการบริหารความขัดแย้ง เนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไขและพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้คู่กรณีเกิดโทสะได้ ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหวาดระแวงว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่รุนแรง

2. การปรองดอง เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพมากนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3. การประนีประนอม เป็นวิธีที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนั้นจึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบได้ว่าบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาว เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตนอาจจะด้วยความไม่เต็มใจ อย่างไรก็ดี การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากรที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

4. การแข่งขัน เป็นการใช้วิธีเอาแพ้ เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการอาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันเกิดมาจากมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมายจึงใช้วิธีการที่จะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขัน มักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตน โดยใช้วิธีการบีบบังคับให้มีการยอมรับเพื่ออำนาจที่เหนือกว่าและจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม วิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเก็บความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่งเพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ดีวิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้นและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้ แต่ไม่เหมาะที่ผู้นำทีมจะนำมาใช้ในทุกกรณี

5. การร่วมมือกัน โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการพบหน้าพูดเจรจาทำความตกลงกัน เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหารือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติ โดยคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจชนะด้วยกัน (Win-win) รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็เป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

นอกจากนี้ Hybels & Weaver (2015) ได้เสนอขั้นตอนของการคลี่คลายความขัดแย้งด้วยการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมมือประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง เป็นขั้นประเมินการสื่อสารภายในตนเอง เป็นขั้นที่แต่ละฝ่ายให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กับประเด็นปัญหาของความขัดแย้งด้วยตนเองแต่เพียงลำพัง ด้วยการตอบคำถามสำคัญกับตนเองให้ได้ว่า อะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้น รู้สึกอย่างไร ต้องการอะไร อะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้น ฯลฯ

ขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นการสื่อสารระหว่างกันเพื่อให้คำจำกัดความปัญหา ขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายต้องเชื่อว่าสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยทั้งสองฝ่ายต้องให้ความใส่ใจในการฟังกันและกัน แสดงออกให้อีกฝ่ายเห็นว่าเคารพในความคิดเห็นของเขา ความเห็นของเขาเป็นสิ่งที่น่าสนใจและมีคุณค่า ตรวจสอบความถูกต้องของการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ทั้งสองระบุเกี่ยวกับปัญหานั้นและแยกแยะข้อเท็จจริงของปัญหาออกจากความรู้สึก

ขั้นตอนที่สาม การร่วมกันแบ่งปันเป้าหมาย หมายถึง ทั้งสองฝ่ายร่วมกันระบุสิ่งที่เป็นความต้องการของแต่ละฝ่าย โดยพิจารณาความต้องการที่ตรงกันหรือคาบเกี่ยวกัน

ขั้นตอนที่สี่ หาแนวทางหรือคำตอบที่เป็นไปได้ โดยหาทางเลือกหรือทางออกให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ แล้วค่อย ๆ ตัดทางเลือกที่ไม่สามารถยอมรับร่วมกันได้เหลือไว้เพียงทางเลือกที่พอยอมรับได้ บางครั้งเมื่อเกิดความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายมักพุ่งประเด็นไปที่ความเห็นที่ไม่ตรงกันนั้นแต่เพียงอย่างเดียว โดยลืมมองถึงประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายเห็นร่วมกันได้ การหาจุดร่วมกันได้น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ห้า การชั่งน้ำหนักระหว่างทางออกกับเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายอาจพบทางออกสำหรับความต้องการของทั้งสองฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจไม่ได้ตามความต้องการทั้งหมดของตัวเอง แต่พอรับได้

ขั้นที่หก การประเมินข้อสรุป หลังจากที่ได้ทำตามข้อสรุปหรือทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายระยะหนึ่งผ่านไปแล้ว ทั้งสองฝ่ายอาจร่วมกันประเมินว่าทางออกนี้เป็นทางออกที่ให้ผลดีหรือควรปรับปรุง เพื่อสร้างความเข้าใจและให้ได้แนวทางที่ดีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างยั่งยืน

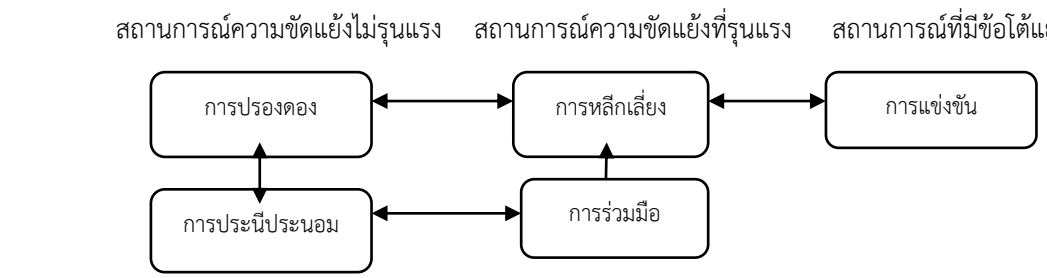
จากการศึกษาความหมาย แนวคิด ทฤษฎีและขั้นตอนการจัดการความขัดแย้งข้างต้น ผู้เขียนวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งเชิงความคิดและการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกันแต่ความขัดแย้งนั้นมีระดับไม่รุนแรง ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ตามขั้นตอนที่ 1-3 ของ Hybels & Weaver (2015) เพื่อระบุปัญหาความขัดแย้งที่ชัดเจนและดำเนินการตามขั้นตอนที่ 4-6 เพื่อสรุปและจัดการความขัดแย้ง โดยผู้นำมีบทบาทในการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลสองฝ่าย

ผ่านวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการทำให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยเพื่อปรองดองและประนีประนอม (สัมมา รธนิธย์, 2553: 190-191)

2. ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือองค์กร อันเป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มหรือองค์กร อาจมีสาเหตุมาจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน ขาดการประสานงาน หากความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับรุนแรงไม่สามารถจัดการได้ทันที ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ตามขั้นตอนที่ 1-6 ของ Hybels & Weaver (2015) เพื่อระบุวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงเพื่อลดการเผชิญหน้าในทันทีและพยายามให้ทั้งสองฝ่ายได้พูดคุยและร่วมมือกันเพื่อทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติ (สัมมา รธนิธย์, 2553: 190-191) เพื่อลดความไม่เข้าใจ ความไม่เท่าเทียมกันและลดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นทางสังคมตามแนวคิดของ Marx (1894) และแนวคิดของ Ralf Dahrendorf (Crouch, 2011)

3. ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรที่เป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อยุติ มีข้อโต้แย้งและไม่ยอมตกลงกัน ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ตามขั้นตอนที่ 1-6 ของ Hybels & Weaver (2015) เพื่อระบุวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้นและไม่มีความจำเป็นจะต้องรักษาสัมพันธภาพระยะยาว (สัมมา รธนิธย์, 2553: 190-191) สรุปดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 วิธีการจัดการความขัดแย้ง
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งในองค์กร ต้องพิจารณา 1) สถานการณ์ความขัดแย้งมีลักษณะเป็นอย่างไร 2) ระยะเวลาในการจัดการความขัดแย้ง 3) สัมพันธภาพของบุคลากร โดยการจัดการความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะของผู้นำแต่ละคนที่จะแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางความคิด ข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการจัดการความขัดแย้งสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และมีกลไกการจัดการที่เหมาะสม โดยต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้นำควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความเข้าใจผิด และใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าถึง

ทรัพยากรได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เมื่อผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งได้ดีก็จะสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

บทสรุป

การจัดการกับความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้สามารถดำรงความสัมพันธ์หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันในองค์กร ซึ่งเป็นได้ทั้งประโยชน์และโทษขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้เขียนจำแนกสถานการณ์ไว้ 3 สถานการณ์ คือ 1) ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้นำสามารถใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองและประนีประนอม 2) ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือองค์กร ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงและร่วมมือกัน 3) ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรที่เป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถหาข้อยุติ มีข้อโต้แย้งและไม่ยอมตกลงกัน ควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน โดยความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์จะช่วยให้คู่ขัดแย้งได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันและใช้โอกาสจากความขัดแย้งนั้นเพื่อทบทวนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นและหากความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้ง ระหว่างการทำงานก็สามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งนั้นให้เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และเกิดการผนึกความร่วมมือแบ่งปันข้อมูลประสบการณ์ระหว่างที่เกิดความขัดแย้งดังกล่าว ทั้งนี้ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กรที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาและหาทางออกให้กับความขัดแย้งร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันได้มากที่สุดเป็นแนวทางที่คู่ขัดแย้งควรให้ความสำคัญ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภาพรรณ เจนสันติกุล และอาจารย์ ดร.ชนะวิทย์ อนุสุเรนทร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำแนะนำกับผู้เขียนในการปรับปรุงการเขียนบทความวิชาการให้มีความถูกต้องและขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิประจำวารสารที่พิจารณาและให้ข้อแนะนำในการปรับปรุงบทความวิชาการให้มีความสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

ขจรจิต บุนนาค. (2554). ความขัดแย้ง VS ความรุนแรง. **วารสารนักบริหาร**, 31 (3), 136-144.

ชมภูนุช ขาวผ่อง. (ม.ป.ป.). **ความขัดแย้ง**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก https://sites.google.com/site/chmphunuchkhawphxng/khwam-khad-yaea. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2563.

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9 (1), 895-919.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์การ.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

นักรบ จุลเสวก. (2562). **ความขัดแย้งภายในองค์การทางพิเศษ A ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์. (ม.ป.ป.). **การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร.** ม.ป.ท.

ศิริมา อัศวเรชา. (2555). **เอกสารประกอบการสอน รายวิชา ศท 121 การดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่และประชาคมอาเซียน บทที่ 10 ความแตกต่างและความขัดแย้งในสังคม**. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

ศิริวรรณ มนอัตระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์**, 6 (2), 193-208.

สมิต สัชฌุกร. (2552). บทบาทของผู้นำทีมในการจัดการกับความขัดแย้ง. **TPA News**, 151, 12-13.

สัมนา รธนิธย์. (2553). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่างจำกัด.

สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี**. 6 (2), 21-46.

สิระยา สัมมาวาจ. (2539). **การบริหารความขัดแย้ง**. ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Coser, L.A. (1957). Social Conflict and the Theory of Social Change. **The British Journal of Sociology**, 8 (3), 197-207.

Crouch, C. (2011). Ralf Gustav Dahrendorf 1929–2009**. Proceedings of the British Academy**, 172, 93–111.

Hybel, S., & Weaver, R. L. (2015). **Communicating Effectively** (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Karl, M. (1894). **Capital Vol. III. A Critique of Political Economy: Volume Three**. London: Penguin.