

## ความขัดแย้งทางสังคม: จากวิกฤตสู่ทางออกที่ยั่งยืน

พระวันชัย ภาทวจารี (สุขตาม)

พธ.บ., ศศ.บ.(รัฐศาสตร์), ร.ป.ม.(การจัดการทุนมนุษย์)

อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

“...”สุรินทร์” จี้ผู้นำอาเซียนเร่งหารือแก้ข้อพิพาทไทย-กัมพูชา นักวิเคราะห์เสนอ มุมมองทั้งบวกและลบในการแก้ปัญหาของอาเซียน กัมพูชายันร่วมหารือหากไทยเห็นด้วย

หนังสือพิมพ์พนมเปญ โปสต์ ของกัมพูชา รายงานอ้างคำกล่าวของนายสุรินทร์ พิศสุวรรณ เลขาธิการสมาคมอาเซียนว่า บรรดาผู้นำในภูมิภาคอาเซียน ต่างหารือกันเป็นการเร่งด่วน ถึงแนวทางปลดชนวนความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา โดยนายสุรินทร์ได้กล่าวที่ ลี กวน ยู สคูล ออฟ พับบลิก ดิพโลแมซี ของสิงคโปร์ว่า สงครามน้ำลายระหว่างกัมพูชากับไทย ในประเด็นการไปปรากฏตัวของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ที่ประเทศกัมพูชา ได้เป็นสาเหตุให้เกิดความวิตกอย่างลึกซึ้งในบรรดาผู้นำในภูมิภาค...” (คมชัดลึก: ๑๓ พ.ย. ๕๒)

จากส่วนหนึ่งของเนื้อหาข้างต้น ประเด็นร้อนในหน้าหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือสิ่งตีพิมพ์ ต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาข้อพิพาท ข้อขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับประเทศกัมพูชา ที่กำลังเป็น ประเด็นร้อน ๆ อีกประเด็นหนึ่ง ผนวกกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั่วทุกภาคพื้นของประเทศไทย ดังจะกล่าวต่อไป

เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยตกอยู่ท่ามกลางวิกฤตการณ์ทางการเมือง คนในสังคมเกิดความขัดแย้งทางความคิด และมีอุดมการณ์ทางการเมืองที่แตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย อย่างชัดเจนคือ ฝ่ายที่ “เอาทักษิณ” ซึ่งเรียกตนเองว่า แนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ (นปช.) ในนาม “กลุ่มคนเสื้อแดง” กับฝ่ายตรงข้ามที่ต่อต้านคือ “ไม่เอาทักษิณ” ซึ่งเรียกตนเองว่า กลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย ในนาม “กลุ่มคนเสื้อเหลือง” จุดเริ่มต้น วิกฤตการณ์ทางการเมืองครั้งนี้เริ่มตั้งแต่ ปี ๒๕๔๘ หลังจกมีการชุมนุมทางการเมืองของกลุ่ม พันธมิตรฯ เพื่อเรียกร้องให้ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ลาออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี จากนั้น การชุมนุมเริ่มมีความรุนแรงขึ้นจนอาจนำไปสู่การเสียเลือดเนื้อระหว่างคนไทยด้วยกันเอง จนนำไปสู่การรัฐประหารเมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๑ และมีการจัดตั้งรัฐบาลรักษาการภายใต้การนำของ พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ดำเนินการร่างรัฐธรรมนูญใหม่ พรรคพลังประชาชนชนะการเลือกตั้งเข้ามา เป็นรัฐบาลสมัยแรกภายใต้การนำของนายสมัคร สุนทรเวช บริหารประเทศไม่นานกลุ่มพันธมิตรฯ ก็ออกมารวมตัวกันขับไล่เพราะเห็นว่าเป็นรัฐบาลนอมินี นายสมัครต้องพ้นจากตำแหน่งเมื่อศาล

รัฐธรรมนูญวินิจฉัยว่าการจัดรายการซิมไปบนไปเข้าข่ายความผิดตามกฎหมาย ต่อมานายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ เข้ามาเป็นนายกรัฐมนตรีก็ต้องถูกขับไล่จนเกิดเหตุการณ์ที่ร้ายแรงที่สุดครั้งหนึ่งคือการ ปิดสนามบินทั้ง ๒ แห่งเพื่อกดดันให้นายสมชายลาออก เมื่อการเมืองมีการเปลี่ยนชั่วคราวเป็น พรรคประชาธิปัตย์ ก็มีกลุ่ม นปช. (กลุ่มคนเสื้อแดง) ออกมาชุมนุมทางการเมืองโดยกล่าวหาว่า พรรคประชาธิปัตย์มีที่มาที่มิชอบ การชุมนุมมีความรุนแรงส่งผลให้การประชุมอาเซียนบวกสาม บวกหกที่พญาต้องยกเลิก เกิดการจลาจลขึ้นในกรุงเทพฯ ในวันที่ ๑๓ เม.ย. ๕๒ รัฐบาลได้ประกาศ พ.ร.ก. บริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินที่มีความร้ายแรง ทำการสลายการชุมนุมและบุกกดดัน ที่หน้าทำเนียบจนทำให้แกนนำประกาศยุติการชุมนุม จากเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมืองของคน ทั้ง ๒ กลุ่มที่เกิดขึ้นมาในช่วง ๔-๕ ปี หลังจากนั้น นับได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่แปลกใหม่ในการ ชุมนุมทางการเมืองเพราะชุมนุมกินระยะเวลายาวนาน และยืดเยื้อ จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ถือได้ว่าประเทศไทยตกอยู่ท่ามกลางสภาวะวิกฤติทางการเมืองที่ยากแก่การหาทางออก เพราะฉะนั้น จะขอเสนอมูลเหตุของวิกฤติการณ์ครั้งนี้พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขโดยอาศัยองค์ความรู้ ที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเหตุการณ์บ้านเมืองที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันเพื่อบูรณาการแก้ไขปัญหา อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

**“ความขัดแย้ง”** ดังที่ได้กล่าวแล้วว่ามนุษย์มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งส่งผลให้คิด ต่างกัน มองปัญหาและการพัฒนางานในรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน รวมไปถึงความต้องการและค่านิยม ที่เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่ต่างกันด้วย เมื่อต้องตัดสินใจร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งกันได้ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการทำงานร่วมกันและอยู่ ร่วมกัน แต่เรื่องปกติธรรมดาดังกล่าวนี้อาจไม่มีการแก้ไขก็มักสร้างปัญหาให้กับการทำงานกลุ่ม ทำให้เกิดความไม่ลงรอย การร่วมแรงร่วมใจก็ลดลง ดังที่อารอนสัน วิลสัน และอาเคอร์ท (Aronson, Wilson, & Akert, ๒๐๐๒, p.๓๒๕) ยกตัวอย่างให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่ว่าเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ ล้วนสร้างปัญหา แม้ว่าจะมีจุดยืนหรือเป้าหมายร่วมกัน (common goals) แต่ทุกฝ่ายก็มักมีเป้าหมายบางส่วนที่ไม่เป็นทิศทางเดียวกัน (incompatible goals) ตัวอย่างเรื่องเล็กๆ เช่น คนครัวที่ เข้าทำงานกะดึกกับกะเช้าที่ใช้ห้องครัวเดียวกันในร้านอาหารที่อาจมีปัญหาวว่าฝ่ายใดจะเป็นฝ่าย ทำความสะอาดครัว ตัวอย่างที่เป็นเรื่องใหญ่ขึ้นมาอีก เช่น ในกรณีความขัดแย้งด้านค่าจ้างแรงงาน ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารหรือเจ้าของกิจการ แม้ทั้งสองฝ่ายจะมีเป้าหมายให้เกิดความเจริญ ก้าวหน้าและมั่นคงแก่องค์กรร่วมกันแต่ก็มักคิดสวนทางกันในด้านอัตราค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติควร จะได้รับ หรือหากจะมองความขัดแย้งระดับสังคมที่ใหญ่ขึ้นไปอีกก็อาจเห็นตัวอย่างได้จากความขัดแย้ง ระหว่างอิสราเอลและประเทศเพื่อนบ้านชาวอาหรับ หรือความขัดแย้งในยูโกสลาเวียระหว่างชาว เซอร์เบีย (Serbs) โครแอต (Croats) และมุสลิม (Muslims) จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคล

หรือระหว่างกลุ่มเกิดจากการที่มีคนตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป มามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งซิกมันด์ ฟรอยด์ นักจิตวิทยาจิตวิเคราะห์ได้กล่าวไว้ตั้งแต่อดีตว่าความขัดแย้งเป็นผลพลอยได้จากความเจริญรุ่งเรืองของโลก เมื่อโลกเจริญขึ้น คนก็จะติดต่อสัมพันธ์กันมากขึ้น ซึ่งมีผลกระทบคือเป้าหมายของบุคคลจะถูกขัดขวางโดยเป้าหมายของกลุ่มหรือคนอื่นมากขึ้น ก่อให้เกิดปัญหามากมายแก่สังคม (Aronson, Wilson, & Akert, ๒๐๐๒, p.๓๒๕) การศึกษาให้เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องจำเป็น

คำว่า “ความขัดแย้ง” เป็นความไม่ลงรอยกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๓๙, หน้า ๑๓๗) ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งการคิดและการกระทำของบุคคลอันรวมไปถึงการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่มด้วยความขัดแย้งนี้ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “**conflict**” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายในเชิงจิตวิทยาและงานองค์กรไว้หลายแนวคิด เช่น ลาเฮย์ (Lahey, ๒๐๐๒, p.๓๕๘) ให้ความหมายโดยเน้นความขัดแย้งระหว่างความคิดหลายอย่างในบุคคลว่า ความขัดแย้งเป็นภาวะความไม่ลงรอยระหว่างสองความคิดหรือสองแรงจูงใจที่ต่างก็เป็นตัวรบกวนกันและกัน ส่วน ไมเออร์ส (Myers, ๒๐๐๒, p.๕๑๑) อธิบายว่าความขัดแย้งเป็นการกระทำหรือเป้าหมายที่บุคคลรับรู้ในทิศทางต่างกัน ซึ่งการรับรู้ของบุคคลมักได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์และลักษณะส่วนตัว สำหรับผู้เขียนขอให้ คำจำกัดความของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นการคิดและการรับรู้ที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล ส่งผลให้ตัดสินใจหรือกระทำการไปคนละแนวทางและแนวทางของฝ่ายหนึ่งมักไปขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อแนวทางของอีกฝ่ายหนึ่ง

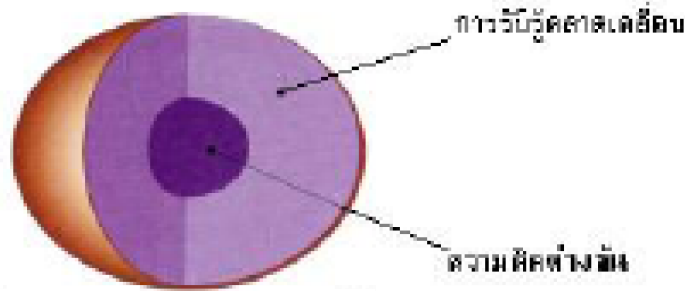
จากคำจำกัดความของความขัดแย้งที่กล่าวมา หากมองผิวเผินอาจเห็นว่าความขัดแย้งมีแต่ผลเสียและเป็นสถานการณ์เลวร้ายที่ควรจัดออกไปให้หมดในการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกัน แต่แท้ที่จริงแล้วความเห็นที่ขัดแย้งกันหากได้มีการพบพูดคุย ทำความเข้าใจ ร่วมเสนอแนวคิดและร่วมแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ก็อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและความสันติสุข ดังที่ไมเออร์ส (Myers, ๒๐๐๒, p.๕๑๒) กล่าวถึงความขัดแย้งและการสร้างสันติสุข (conflict and peacemaking) ไว้ว่า การคิดที่ขัดแย้งกัน อาจนำพาให้คนหันหน้าเข้าหากันเพื่อร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาด้วยกันดีกว่าคิดในทางเดียวกันก็ได้ ดังตัวอย่างการคิดที่ไม่ขัดแย้งกันแต่แก้ปัญหาให้กับประชาคมโลก เช่น การที่ผู้นำหลายประเทศคิดทำนองเดียวกันเรื่องการสร้างสันติภาพและป้องกันตนเอง ต่างสะสมอาวุธและหวาดระแวงประเทศอื่น ส่งผลให้ทั่วโลกใช้เงินกว่าวันละ ๒ ล้านเหรียญสหรัฐเพื่ออาวุธและกองทัพ ในขณะที่ประชากรโลกกว่าร้อยล้านคนที่ตายจากภาวะทุโภชนาการและการเจ็บป่วยที่ไม่ได้รับการรักษาอย่างถูกวิธี แทนที่จะใช้เงินเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโลกแต่กลับใช้เงินให้หมดไปกับการคิดทำนองเดียวกันในเรื่องการป้องกันตนเองโดยสะสมอาวุธและหวาดระแวง

ประเทศอื่น หากมีการคิดแตกต่างกันมากๆ ในเรื่องแนวปฏิบัติต่อกันเพื่อสร้างสันติสุขแล้วหันมาใช้วิธีร่วมสัมมนาหาเหตุผลโดยปราศจากอคติ อาจเป็นแนวทางสร้างสันติสุขได้บ้าง

ที่กล่าวมาเป็นแนวคิดของนักวิชาการยุคใหม่ที่มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่มุ่งให้เกิดประโยชน์และให้เกิดผลดีต่องานและการอยู่ร่วมกัน หากย้อนไปมองแนวคิดเดิมๆ เช่นแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) และเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๓๔, หน้า ๑๒) ได้รวบรวมไว้ ทั้ง ๒ ท่านกล่าวไว้สอดคล้องกันว่าความขัดแย้งไม่มีประโยชน์ เป็นการทำให้ลาถายงานและความสัมพันธ์เป็นตัวการทำให้ขวัญและกำลังใจเสื่อมทราม ลดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชา ลดความริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการออกกฎระเบียบใช้กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อจัดความขัดแย้งให้หมดไป

แนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ และเฟรดเดอริก เทเลอร์ที่กล่าวมา ในภายหลังพบว่าแม้ใช้วิธีเข้มงวด มีกฎระเบียบที่จริงจัง แต่ความขัดแย้งก็ยังมีอยู่ แต่ถ้าความขัดแย้งมีในระดับที่เหมาะสม และผู้บริหารช่วยสร้างความเข้าใจให้ทุกคนเห็นผลดีของความขัดแย้ง กลับส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ดังผลการศึกษเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากความขัดแย้งในองค์กรของดอยซ์และครอสส์ (Deutch & Krauss, ๑๙๖๒, pp. ๕๒-๗๖) ที่พบว่าการใช้กฎระเบียบที่จริงจังไม่สามารถลดความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรยากาศที่ตึงเครียดอาจส่งผลให้แต่ละฝ่ายพยายามสร้างอุปสรรคให้อีกฝ่ายหนึ่งอันเป็นการจ้องทำลายล้างกันและกันมากกว่าจะลดการขัดแย้ง แต่ถ้าสร้างความรู้สึกผ่อนคลาย ให้ความเป็นมิตรด้วยการสื่อสารเชิงบวก ด้วยการตอรองให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับชัยชนะด้วยกันและให้ไว้วางใจกันได้ รวมทั้งสร้างความเข้าใจร่วมกันในบางเรื่องที่มีความขัดแย้งเกิดจากการรับรู้คลาดเคลื่อนมากกว่าการคิดที่แตกต่างกันอย่างแท้จริง ก็จะเป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสม

แนวคิดและการศึกษาเรื่องการขัดแย้งของนักวิชาการยุคใหม่ที่นำเสนออีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ เรื่องของสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มีที่มาจาก การรับรู้คลาดเคลื่อน (Misperception) มากกว่าการคิดต่างกันอย่างแท้จริง (true incompatibility) ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ ๑ ต่อไปนี้



ภาพที่ ๑ สาเหตุของความขัดแย้งจากการคิดที่ต่างกันเพียงบางส่วน ซึ่งอยู่ที่แกนกลางของความขัดแย้งเป็นจุดเล็ก ๆ แต่สาเหตุใหญ่ของความขัดแย้งมักเกิดจากการรับรู้ตลาดเคลื่อนไหวซึ่งแผ่ปกคลุมความคิดที่ต่างกัน และมีอิทธิพลมากต่อการสร้างปัญหาความขัดแย้ง (Myers, ๒๐๐๒, p. ๕๒๕)

จากภาพที่ ๑ จะเห็นได้ว่าปัญหาความขัดแย้งส่วนใหญ่มีที่มาจากการรับรู้ตลาดเคลื่อนไหว ดังนั้นหากสร้างความเข้าใจ ให้รับรู้ได้สอดคล้องความเป็นจริง ลดอคติ ก็จะลดปัญหาจากความขัดแย้งลงได้มาก ซึ่งจากผลการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้และการขัดแย้งที่พบว่ามักเป็นปัญหาใหญ่ ได้แก่ การรับรู้เรื่องความยุติธรรม หากบุคคลได้รับรู้ว่าตนเอง “ได้ตามที่ควรได้” และสมดุลงกับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง ฝ่ายผู้บริหารกับผูปฏิบัติ ฝ่ายผู้ประกอบการกับลูกค้า ฝ่ายผู้ทำงานด้วยกัน ฯลฯ ก็จะช่วยลดปัญหาการขัดแย้งลงได้มากเพราะทุกฝ่ายรับรู้ว่าเป็นผู้ชนะด้วยกัน ซึ่งการรับรู้เรื่องความเป็นผู้ชนะด้วยกันนี้ รวมไปถึงการแสดงแนวคิดที่แม้ต่างกันแต่ทุกแนวคิดได้รับการยอมรับ แม้บางแนวคิดอาจต้องชะลอการปฏิบัติไว้ก่อน แต่ก็ยังรับรู้ในความเป็นผู้ร่วมชนะด้วย ซึ่งจะลดความกดดันและลดความขัดแย้งได้มาก

จากทัศนะของนักวิชาการบางส่วนที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าแนวคิดเดิมและแนวคิดใหม่เรื่องความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เปรียบเทียบให้เห็นได้ดังตารางที่ ๑ ต่อไปนี้

## ตารางที่ ๑ การเปรียบเทียบแนวคิดเดิมและแนวคิดใหม่ เรื่องความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

จากตารางที่ ๑ ที่เปรียบเทียบแนวคิดเดิมและแนวคิดใหม่เรื่องความขัดแย้งในองค์กร จะเห็นได้ว่าจะมีความแตกต่างระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดใหม่ในเรื่องความขัดแย้งในเชิงลบและควรบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มาพิจารณาแนวทางทำงานที่หลากหลาย รวมทั้งมีข้อเสนอแนะที่ชัดเจนและเป็นอุปสรรคต่อการ

แนวคิดเดิม	แนวคิดใหม่
๑. ความขัดแย้งเป็นผลจากการบริหารผิดพลาด	๑. ความขัดแย้งเป็นผลจากความแตกต่าง
๒. บุคคลและกลุ่มสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	๒. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งแห่งชีวิตดำรงอยู่เป็นปกติธรรมดา
๓. องค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	๓. องค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งซึ่งให้ประโยชน์โดยช่วยเสริมผล
๔. ความขัดแย้งส่งผลเชิงลบ ทำให้บุคลากรเครียดเป็นศัตรูกันและเป็นปัจจัยความล้มเหลวของงาน	๔. ความขัดแย้งมีข้อดีส่งผลให้คนมีความคิดสร้างสรรค์
๕. ความขัดแย้งควรถูกขจัดให้หมดไปจากองค์กรเพราะเป็นอุปสรรคต่องานองค์กร	๕. ความขัดแย้งควรได้รับการบริหารประโยชน์แก่องค์กรเพราะความขัดแย้งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
๖. ผู้บริหารควรควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เลิกการขัดแย้ง	๖. ผู้บริหารควรเรียนรู้แนวทางการวางตนให้เคยชินกับความขัดแย้งและจัดการเชิงบวกต่อความขัดแย้ง
๗. ใช้กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดจริงจังมาจัดการเพื่อขจัดความขัดแย้ง	๗. ใช้วิธีผ่อนปรน ยอมรับแนวคิดความคิดของเขาที่อาจต่างจากเราแล้วค่อยๆ เข้าใจร่วมกันใหม่เพื่อลดการขัดแย้ง
๘. ระบุแนวคิดที่ผิดให้ทุกคนมองเห็น	๘. ทำให้ทุกคนเห็นว่าแนวคิดของตัวเองก็อาจมีข้อดี
๙. ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เกิดการคล้อยตาม	๙. สร้างความเชื่อมั่นว่าความคิดของตัวเองก็อาจมีข้อดี
๑๐. ทำให้บางคนยอมแพ้ความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง	๑๐. ทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้ประโยชน์ร่วมกัน

ปัญหาความขัดแย้งเป็นของคู่โลกตราบเท่าที่มนุษย์ยังมีความแตกต่าง อย่างไรก็ตามนักทฤษฎีองค์การกลับเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ ถ้านักบริหารสามารถปรับหลักบริหารไปใช้ในการบริหารได้ถูกต้อง คำถามจึงมีอยู่ว่า เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะจัดการกับความขัดแย้งนั้นอย่างไร

**ยุทธศาสตร์ในการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง ๓ ประการ** อาจไขข้อข้องใจของท่านได้ดังนี้

**๑. สนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เช่น**

- สนับสนุนความคิดริเริ่มที่นำไปสู่การพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ
  - ให้ทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างทั่วถึง
  - ส่งเสริมให้รู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม
- เป็นต้น

**๒. ป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งที่ทำลาย เช่น**

- บอกนโยบายขององค์การให้เด่นชัด และเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน
  - ชี้แจงและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่กำหนดไว้ มิฉะนั้น อาจเกิดการเบี่ยงที่จะปฏิบัติงานนั้นเพราะมีอาจตัดสินใจได้ว่าเป็นความรับผิดชอบของใคร การบรรยายลักษณะงานอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานเพื่อให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ของตนจะป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้ง
  - ฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความกระฉับกระชวยในกระบวนการทำงาน
  - ปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ
  - ฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล (Sensitivity Training)
- เป็นต้น

**๓. จัดความขัดแย้งชนิดทำลายให้หมดไป รูปแบบของการจัดความขัดแย้งที่ใช้หรือพบเห็นกันบ่อย ๆ ได้แก่**

**รูปแบบที่ ๑ แบบชนะ – แพ้ (Win-Lose)** ฝ่ายชนะจะได้รับผลประโยชน์เต็มที่ ฝ่ายแพ้อาจจะอาฆาตและแก้แค้นได้

**รูปแบบที่ ๒ แบบแพ้ – แพ้ (Lose-Lose)** ต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์คนละครึ่งเป็นวิธึแบบประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กัน

**รูปแบบที่ ๓ แบบชนะ – ชนะ (Win-Win)** ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน หาข้อยุติร่วมกัน จนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

จากผลการค้นคว้าวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในยุคใหม่ และจากนันทาทศนะของนักวิชาการ และนักบริหารให้ความเห็นและยืนยันว่าแบบชนะ-ชนะ ซึ่งฟอลเลท (Follett) เรียกว่า Integration และอลัน ซี. ฟิลเลย์ (Alan C. Filley) เรียกว่า Integration Decision-Making Method (IDM) นั้น เป็นวิธีที่ได้ผลดีกว่าในระยะยาว

หากเปรียบเทียบรูปแบบที่ ๑ กับรูปแบบที่ ๒ และ ๓ จะเห็นแนวทางได้ชัดเจน ดังนี้

รูปแบบที่ ๑	รูปแบบที่ ๒ และ ๓
๑. มีการแบ่งเป็นพวกเขาพวกเราอย่างเห็นได้ชัด ๒. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะดำเนินการทุกวิธีการเพื่อผลแพ้ชนะ ๓. แต่ละฝ่ายพิจารณาข้อขัดแย้งตามแนวคิดของตนเอง ๔. เน้นในเรื่องหนทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ตระหนักถึงความมุ่งหมายและคุณค่าต่าง ๆ ๕. ความขัดแย้งเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลและสามารถที่จะตัดสินใจได้ ๖. คู่กรณีใช้เวลาสั้น ๆ ในการพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ	๑. ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน โดยคิดว่าความขัดแย้งเป็นของธรรมดาที่สามารถแก้ไขได้ ๒. ทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนทัศนคติจากการเอาชนะกันและกันมาเป็นการช่วยกันเอาชนะปัญหา ๓. ใช้วิจรรย์ญาณแก้ไขความขัดแย้งและตัดสินใจร่วมกัน ๔. ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงไม่แสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัวทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ ในทางตรงข้ามแต่ละฝ่ายจะเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ช่วยกันจนได้ข้อยุติที่พอใจ ๕. มองดูที่งานหรือตัวปัญหาโดยตรงมากกว่าที่จะพิจารณาถึงตัวบุคคล ๖. ใช้เวลามากกว่ารูปแบบที่ ๑ เพราะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมที่จะช่วยในการตัดสินใจหาวิธีการให้แต่ละฝ่ายบรรลุผลตามที่ตนต้องการ

การจัดการความขัดแย้ง เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับทุกหน่วยงาน การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาผู้บริหารต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง ระดมความคิดจากหลาย ๆ ฝ่ายแล้วเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่จะจัดการกับความขัดแย้งนั้น วิธีที่ยอมรับว่าจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานในระยะยาวควรใช้วิธีการประสานประโยชน์หรือการเผชิญหน้า รองลงมา ได้แก่ วิธีประนีประนอม อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่า จะเกิดประโยชน์ได้ทุกกรณี บางกรณี บางสถานการณ์ อาจต้องอาศัยวิธีการอย่างอื่น จึงจะเกิดผลดีก็เป็นได้ เช่น วิธีหลีกเลี่ยง (Avoidance) วิธีสันติ (Smoothing) วิธีบังคับ

(Forcing) วิธีต่อรอง (Bargaining) ฯลฯ จะเป็นวิธีใดนั้น เป็นหน้าที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบโดยฟังตระหนักถึงข้อควรคำนึงต่อไปนี้

๑. ควรทราบถึงวัฏจักรของความขัดแย้งเพื่อกำหนดยุทธวิธีสำหรับการแก้ปัญหา
๒. อย่าอ่อนแอต่อความกดดันเมื่อพบปัญหา ต้องพยายามแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้กระจ่างถึงกระทำไม่ได้ การแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยก็ยิ่งดีกว่าไม่ได้แก้ไขปัญหานั้นเสียเลย ก่อนจะแก้ปัญหาใด ๆ ก็ตามจะต้องรวบรวมข้อมูลให้มากพอที่จะนำมาใช้วิเคราะห์และตัดสินใจปัญหานั้น
๓. ในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานต้องไม่ถอยหนีปัญหาการถอยหนีปัญหามีใช้วิธีการแก้ปัญหา ควรใช้ความอดทนต่อสู้กับปัญหา จนพิสูจน์ได้ว่า เรามีจุดยืนแห่งปัญหา และหากไม่ประสงค์จะอยู่ในสภาวะการณ์เดิมนั้นอีกต่อไป จึงค้นหาทางต่อจากสังคมนั้น เมื่อปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขสิ้นสุดแล้ว
๔. การพบเห็นปัญหา ในบางโอกาสต้องทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเสียบ้าง เพราะการที่มองเห็นปัญหาต่าง ๆ มากเกินไป อาจเป็นที่เข้าใจว่าเป็นผู้คอยจับผิด ดังนั้น บางครั้งทั้งที่รู้อาจต้องทำตนเป็นคนโง่
๕. ไม่ควรจริงจังกับชีวิตมากเกินไป ไม่ควรนำปัญหาที่พบจากที่ทำงานกลับไปครุ่นคิดที่บ้านด้วย เพราะจะเป็นการประหยัดชีวิตและรักษาสุขภาพจิตของตนเอง หากสุขภาพจิตไม่ปกติเสียแล้วย่อมหมดโอกาสสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ

## บทสรุป

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ปัจจัยที่เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ทศนคติ ปัจจัยที่เกิดจากผลประโยชน์ขัดกัน และปัจจัยที่เกิดจากการใช้อำนาจทางการเมือง ผลกระทบของความขัดแย้งนำไปสู่การใช้อำนาจข่มขู่บังคับทำให้มีความรู้สึกคับข้องใจ การใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติได้แก่การก้าวก่ายบทบาทอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความอึดอัดใจเมื่อเกิดความผิดพลาดบุคคลจะโยนความรับผิดชอบ การมีทัศนคติที่แตกต่างกันทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างประชาชนด้วยกัน การไม่ให้เกียรติกัน การระแวง ไม่ไว้วางใจกันไม่เคารพซึ่งกันและกัน ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย การใช้จ่ายงบประมาณโดยมิชอบ ทำให้นำไปสู่การตรวจสอบของคู่ขัดแย้ง การขัดขวางผลประโยชน์กัน ทำให้ขวัญและกำลังใจลดลงส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติเข้าหากัน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม การไม่ก้าวก่ายบทบาทอำนาจหน้าที่ของกันและกัน การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดการมีเป้าหมายร่วมกัน คือ เอาประชาชนเป็นศูนย์กลางและดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมาย

กำหนดไว้ ไม่ใช่จ่ายงบประมาณของราชการเพื่อผลประโยชน์ของส่วนตัว มีการใช้เสียงข้างมาก  
จัดสรรทรัพยากร คือ ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่เพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง และมี  
การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่อำนาจหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้กับ  
ตนเองและพวกพ้อง ไม่ใช่อำนาจสั่งการโดยไม่มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ และใช้แนวทางการบริหาร  
จัดการบ้านเมืองที่ดี

\* \* \* \* \*

### เอกสารอ้างอิง

พัชรี สีโรรส และทวิตา กมลเวช. ความขัดแย้งในสังคมไทยยุควิกฤติเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ๒๕๔๒.  
ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ  
: อักษรเจริญทัศน์. ๒๕๓๘.  
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.  
๒๕๓๔.