

บทที่ ๒

ความหมายของความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

๒.๑ ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะปัจจุบัน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน

ให้คำนิยามไว้ว่า คำว่า “ขัดแย้ง” ประกอบด้วยคำสองคำ กล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตามฝ่าฝืน ขืนไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้^๑

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์^๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคล ต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความ ต้องการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสถานการณ์ที่ไปขัดขวางหรือสกัถกันการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งใน การที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกัน ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

อรุณ รักธรรม^๓ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะของความไม่ เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มในองค์การ เกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วม ในทรัพยากรที่จำกัดหรือในงานต่างๆ ความแตกต่างกันในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การ รับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ต่างก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าคนอื่น หรือความต้องการที่ ไม่ได้รับการตอบสนอง

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: นานมี บุ๊คส์ พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๖.

^๒ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : ต้นอ้อ แกรมมี่, ๒๕๔๐) หน้า ๑๑.

^๓ อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.) หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

ประชุม รอดประเสริฐ^๔ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือ ความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความหมายของความขัดแย้ง

รศ.ดร.ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ ให้ความหมายของความขัดแย้งบนฐานแนวคิดสังคมวิทยาว่าความขัดแย้งดำรงอยู่ทั่วไป เป็นเรื่องธรรมดา และฝังรากลึกอยู่ในสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้น ตั้งแต่มีมนุษย์ ๒ คนในโลกนี้แล้ว การดำรงอยู่ของมนุษย์อีกคนหนึ่ง หมายถึงโอกาสที่มนุษย์คนแรกจะเข้าไปสวมนบทบาทและ/หรือครอบครองทรัพยากร หรือดำรงตนอยู่ในที่ของอีกคนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากยิ่ง^๕ อย่างไรก็ตามท่านมองความขัดแย้งในแง่บวกว่า บ่อยครั้งที่ความขัดแย้ง มักเป็นพลังทะยานแห่งชีวิต (Elan Vital) ของมนุษย์ เพราะมักโน้มนำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันยังประโยชน์แก่สังคมมนุษย์^๖

ทิสนา แคมมณี^๗ ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพที่ทำให้คนตกอยู่ภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์^๘ ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากการกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ลงรอยกันเป็นปรปักษ์ต่อกัน

สมใจ ลักษณะ^๙ ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่อยู่รวมกันในองค์การที่แสดงถึงการมีความแตกต่างกันในความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก ความสนใจ และความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ พฤติกรรมความขัดแย้งมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับความคิดเห็นที่หลากหลายไม่ตรงกันในการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ไป

^๔ ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. (ชลบุรี : ภาควิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.) หน้า ๖๒.

^๕ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, สันติวิธีทฤษฎี/วิถึวัฒนธรรม, (กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙.

^๖ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖.

^๗ ทิสนา แคมมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร:บูรพาศิลป์การพิมพ์ ๒๕๒๒) หน้า ๓๔.

^๘ ธงชัย สันติวงษ์. ๑๕ กลยุทธ์สุดเยี่ยม : กรณีศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของไทย. (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕) หน้า ๑๒๔.

^๙ สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๓) หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

จนถึงระดับคัดค้านต่อต้านความคิด หรือวิถีทางดำเนินงานที่ไม่ตรงกับความคิดหรือวิถีทางดำเนินงาน หรือของกลุ่มตน

ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล^{๑๐} ได้ให้ความหมายคำว่า ความขัดแย้งว่าหมายถึง ความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อและค่านิยมระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งความขัดแย้งในสถานการณ์ใดก็ตามเป็นการแสดงออกของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ความหมายนี้จะเห็นได้ว่าความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมไปถึงความขัดแย้งที่เป็นรูปแบบของการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวอาจจะสะท้อนออกมาในรูปของความไม่รุนแรงหรือรุนแรงก็ได้ อย่างไรก็ตาม จากความหมายของความขัดแย้งดังที่ได้นำเสนอแล้วในเบื้องต้นนั้นผู้วิจัยมองว่า อาจจะสามารถสรุปออกเป็น ๒ ความหมายหลัก กล่าวคือ ความหมายในแง่บวก และความหมายในแง่ลบ

ก. ความหมายของความขัดแย้งในแง่บวก หมายถึง ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดในเชิงสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลดีต่อตัวเอง องค์กร และสังคมทั้งในแง่ของทัศนคติ และพฤติกรรมในบางคราวเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้ว ก็สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์

ข. ความหมายของความขัดแย้งในแง่ลบ หมายถึง ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลเสีย และบรรยากาศที่ไม่ดีต่อตัวเอง องค์กรและสังคม อันเป็นการสะท้อนรูปลักษณะของความขัดแย้งออกมาในมิติของความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการด่ากัน การทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกาย และทำสงครามประหัตประหารซึ่งกันและกัน

ความขัดแย้ง (the Conflict)^{๑๑} ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕ ขัดแย้ง เป็นคำกริยา หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ แย่งกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นคำกริยา หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้สรุปความว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำที่ไม่ลงรอย ขัดขึ้น หรือต่อต้านกันพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

๑. การต่อสู้ การรบพุ่ง

^{๑๐}ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล, การมีส่วนร่วมของสาธารณชนและการจัดการความขัดแย้ง ,กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๕ (อัดสำเนา).

^{๑๑}สิทธิพงศ์ สิทธิจร สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=๒๗๓๔๘๒> (๓๐ พ.ย. ๕๕)

๒. การแข่งขันหรือการกระทำที่ตรงกันข้าม (ซึ่งสืบเนื่องมาจาก ความต่างกันในเรื่อง ความคิดเห็น ความสนใจ หรือบุคลิกภาพ) ความคับข้องใจ ซึ่งเกิดมาจากความปรารถนาแรงขับ ความต้องการที่ขัดกันทั้งภายในตัวบุคคล

๓. ได้มีผู้รู้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กันความหมายที่สำคัญ มีดังนี้ ความขัดแย้ง เป็นการต่อสู้ดิ้นรนระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกัน (ทั้งบุคคลหรือกลุ่ม) ในด้าน ความต้องการ ความปรารถนา ความคิด และผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่เผชิญหน้าไม่สามารถหาข้อยุติที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องต้องกัน ระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจต่างกัน

ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการหนึ่งเริ่มต้นเมื่อกลุ่มหนึ่งรับรู้ว่าตนถูกทำลายจากกลุ่มอื่น หรือส่อเค้าว่ากลุ่มอื่นตั้งจะทำลายตน

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือ ตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ใน ภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล ๒ ฝ่าย มีความคิดเห็น หรือความเชื่อที่ไม่ ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องต้องกันได้

ความขัดแย้งขององค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มของ องค์การสองกลุ่ม หรือมากกว่าเกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมใน ทรัพยากรที่จำกัด หรืองานต่าง ๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวก เขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

จากความหมายดังกล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการ กระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือ การทำลายกัน

๒.๒ การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีอยู่ทั่วทุกมุมโลก ด้วยเส้นแบ่งเขตแดนและวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกันเป็นบ่อเกิดของพลังที่สร้างสรรค์หรือการนำไปสู่ชนวนของความทุกข์กระทั่งความตายที่รุนแรงได้ ด้วยเหตุนี้ โดยธรรมชาติของความขัดแย้งมันไม่ใช่ทั้งสิ่งที่ดีหรือเลว ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุณไม่อาจคาดคิดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งเกิดจากสิ่ง ๒ สิ่งหรือมากกว่าของ (บุคคล กลุ่ม องค์กร) ในสถานการณ์ที่รู้สึกได้ว่าการต่อต้านหรือขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ซึ่งเป็นมิติที่หลากหลายและเกิดขึ้นเป็นประจำในองค์กร

ความขัดแย้งมีองค์ประกอบ ๓ ชั้น คือ ความพยายามที่จะอยู่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การคุมเชิงกันอยู่เพื่อให้อีกฝ่ายหมดกำลังหรือหมดหนทางและแต่ละฝ่ายต่างบรรลุข้อตกลงบางอย่างจนนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ลักษณะของพฤติกรรมต่างๆในการตอบสนองต่อความขัดแย้ง คือ การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม การมีน้ำใจช่วยเหลือกัน การมีอิทธิพลครอบงำ การหลีกเลี่ยงและการตกลงประนีประนอมยอมความกันทั้งสองฝ่าย และเป็นแรงผลักดันด้วยขอบเขตความสนใจของตนต่อตัวตนเอง บุคคลอื่นๆรวมทั้งหมดที่กล่าวมา ด้วยเหตุนี้ ถ้ามีเวลาสำหรับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเรามีความเกี่ยวข้องสูงโดยตนเองและบุคคลอื่น ๆ แล้ว อาจจะทำให้เกิดความชอบมากกว่าในการร่วมกันสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ในการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญและองค์ประกอบดังกล่าวก็เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการปัญหาความขัดแย้งเป็นอย่างมาก ซึ่งบุคคลที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการความขัดแย้งนั้นก็คือ **“ผู้จัดการความขัดแย้ง”** โดยที่ผู้จัดการความขัดแย้งจะต้องมีบทบาทที่สำคัญในการเข้าไปบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และถือว่าบทบาทดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยที่ผู้จัดการความขัดแย้งนั้นจะต้องมีบทบาทที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. การเป็นปากเป็นเสียงแทน ดูเหมือนว่าบทบาทของบุคคลที่สามที่เห็นอยู่บ่อยๆ ก็คือ การถือหางหรือเข้าร่วมกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้เขากลายเป็นปากเป็นเสียงแทนแรงจูงใจในการกระทำเช่นนั้นก็มีหลายอย่าง เขาอาจจะคิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งอ่อนแอกว่า หรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและต้องการความช่วยเหลือ เขาอาจมีความสัมพันธ์กับฝ่ายหนึ่งจึงทำให้มีพันธะที่ต้องสนับสนุนฝ่ายนั้น หรือจำต้องให้การสนับสนุนข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยเหตุผลทางอาชีพการงาน เช่น หนี้ความ โดยพื้นฐานแล้ว ผู้เป็นปากเป็นเสียงแทนจะพูดสนับสนุนหรือพูดในนามของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง นี่ไม่ใช่การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เพราะว่าเป็นการเข้าเพียงฝ่ายเดียว ในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งเราพยายามเป็นมิตรกับทุกฝ่ายและปฏิบัติต่อทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

๒. การวินิจฉัยตามข้อกฎหมาย โดยทั่วไป คดีต่างๆ จะมุ่งเน้นที่พฤติกรรมในอดีต และทั้งสองฝ่ายเตรียมข้อโต้แย้งโดยพยายามเอาชนะคะคานกัน ผู้พิพากษาฟังหลักฐานที่

เกี่ยวข้องและตัดสินโดยไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง อาศัยกฎระเบียบจรรยาบรรณ โดยที่คำตัดสินนั้นมีกฎหมายรับรอง นี่ก็มิใช่การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เพราะผู้พิพากษาสนใจแต่เพียงความถูกต้อง-ผิดของพฤติกรรมในอดีต โดยพิจารณาจากกฎหมายที่มีอยู่ ยิ่งกว่าที่จะเจรจาหาข้อตกลงสำหรับอนาคต จุดเน้นของการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอยู่ที่ค้นหาความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์หรือบรรลุข้อตกลงอันจะเป็นประโยชน์สำหรับอนาคต ขณะที่การวินิจฉัยตามข้อกฎหมายต้องอาศัยการเผชิญหน้ากัน การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งมุ่งที่จะสร้างบรรยากาศแห่งการร่วมมือกัน

๓. การตัดสินโดยอนุญาโตตุลาการ ตุลาการคือบุคคลหรือคณะบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับและเลือกสรรเอง คู่ขัดแย้งขอให้ตุลาการมารับเหตุการณ์และยอมรับล่วงหน้าที่จะทำตามข้อตัดสินของตุลาการ คู่ขัดแย้งทำเช่นนี้ด้วยความเชื่อว่า การระงับเหตุการณ์จะเป็นไปอย่างยุติธรรม กรณีนี้ก็ไม่ใช้การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เพราะว่าการหาข้อยุติและอำนาจในการตัดสินนั้น อยู่ที่อนุญาโตตุลาการ ในการไกล่เกลี่ยนั้น คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายต่างมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการเจรจาต่อรองและในการตัดสินใจที่จะยอมรับข้อยุติ^{๑๒}

จะเห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งนั้นจะต้องมีผู้ดำเนินการโดยผู้ที่จะสามารถเข้ามาดำเนินการได้จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา กล่าวคือการแสดงบทบาทจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและมีเทคนิคสามารถที่จะใช้บทบาทดังกล่าวเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้

๒.๓ สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่งออกได้ ๖ ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์การ^{๑๓} ดังนี้

ประเภทที่ ๑. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนวุ่นวายในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ชนิด

^{๑๒} Christopher Moor, *The Mediation Process: Practical Strategic for Resolving Conflict*, 2nd ed., (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1996), pp.60–61.

^{๑๓} สิริพิพงศ์ สิริพิจร. *ความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ศูนย์วิจัยและพัฒนา กระทรวงศึกษาธิการ. [ออนไลน์] แหล่งที่มา www.moe.go.th/wijai/conflict.doc (๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๕)

๑. Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า ๑ ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน ๒ งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

๒. Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

๓. Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

ประเภทที่ ๒ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งผลักดันบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทที่ ๓ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกันโดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

ประเภทที่ ๔ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มเช่นความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัยกลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

ประเภทที่ ๕ ความขัดแย้งในองค์กร (Intraorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ ๔ ชนิด

๑. Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

๒. Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

๓. Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

๔. Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มี การกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

ประเภทที่ ๖ ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือ ความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และ อาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยประการ แรกนี้ หมายถึง

การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงาน กัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ใน องค์การไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ ๓ รูปแบบด้วยกัน

ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร อาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่าง ร้ายแรง ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความ ขัดแย้งต่อกัน

ประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้สำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรก เกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงาน แรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสอง หน่วยงานอย่าง หลีกเลี่ยงไม่พ้น

ประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพา อาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่าย ปฏิบัติการ ในขณะเดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็น

แนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

๒. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรใน แต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

๓. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวกำในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๔. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication obstruction) อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมาก สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

๕. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมาก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิภาพขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ บางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่า ความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการ

ข้อเสนอแนะ กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่า ความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือว่าเป็นความขัดแย้ง

หากจะค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นตัวร่วมสำคัญ (Common Factor) ก็พบว่า ส่วนใหญ่ความขัดแย้งมีที่มาจากการขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน (Lack of Communication) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน, คลุมเครือ หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ และยังเป็นผลให้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นแล้วนั้น มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นได้ (Spiral Conflict)

๒.๔ วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

เป็นการยากอย่างยิ่งที่เราจะสามารถหาวิธีการที่ถูกต้องแน่นอนในการใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ก็คือ เราต้องมองลงไปที่เนื้อหาของความขัดแย้งแทนที่จะมองที่ตัวบุคคลวิธีการนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิ (Blaming) คู่กรณี ซึ่งไม่สามารถสร้างผลดี ใดๆเลย แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

ตัวอย่างเช่น ต้องไม่ตำหนิว่า “ทำไมคุณจึงพยายามที่จะสร้างปัญหาอยู่ตลอดเวลากับผม”

แต่ควรจะพูดว่า “ปัญหานี้ผมคิดว่า เราสามารถที่จะหาวิธีการจัดการกับมันได้ ถ้าเรามาช่วยกันและช่วยกันหาวิธีแก้ไข”

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเราจึงจำเป็นต้องเลือกหาวิธีการต่างๆ มาจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน ๕ วิธี ได้แก่

- ๑). การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
- ๒). การปรองดอง (Accommodation)

๓). การประนีประนอม (Compromise)

๔). การแข่งขัน (Competition)

๕). การร่วมมือกัน (Collaboration)

การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การประนีประนอม การแข่งขัน การร่วมมือกัน
(ประสิทธิภาพน้อยที่สุด) (ประสิทธิภาพมากที่สุด)

๑). การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน ๕ วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลายกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้น วิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหาความหวังว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

ข้อดี ทำได้ง่าย

ข้อเสีย ปัญหายังคงมีอยู่ ต้องหาเหตุผล

๒). การปรองดอง (Accommodation)

เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมเสียสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ข้อดี ทำให้บรรเทาความขัดแย้งได้ในเวลาอันรวดเร็วเพราะคู่กรณีได้รับประโยชน์จึงเกิดความพึงพอใจและยุติข้อขัดแย้ง

ข้อเสีย ผู้ได้ประโยชน์ยามใจ ผู้เสียประโยชน์รอวันแก้แค้น

๓). การประนีประนอม (Compromise)

เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนั้นจึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบว่าบุคคลทั้งสองฝ่าย

จะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาวเพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตน อาจจะด้วยความไม่เต็มใจ

อย่างไรก็ดี การใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้งอาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากร (Scarce Resources) ที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

ข้อดี ต่างฝ่ายต่างได้เท่าที่ตกลงยอมรับกัน

ข้อเสีย ฝ่ายเสียเปรียบจะยังขุ่นเคืองใจ

๔). การแข่งขัน (Competition)

เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้

ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตนโดยใช้การบีบบังคับให้มีการยอมรับ เพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม

วิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเก็บความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่จะหาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ตาม วิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล เมื่อทั้ง ๒ ฝ่าย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น และไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้

ข้อดี รู้ดีรู้ชั่ว รู้ผลแพ้ชนะชัดเจน

ข้อเสีย ฝ่ายรอยแค้นและความขมขื่นไว้อวันชำระหนี้แค้น

๕). การร่วมมือ (Collaboration)

โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดคู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็ใช่วิธีที่ดีที่สุด สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

ข้อดี เป็นการยุติข้อขัดแย้งที่บรรลุข้อตกลงด้วยดีมีผลยาวนาน

ข้อเสีย เป็นการยากที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ และพร้อมใจร่วมมือกัน

นอกจากวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ๕ วิธี ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีวิธีอื่น ๆ อีก ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันได้ผล ทั้งในระดับประเทศ และระดับความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป ดังนี้

การนั่งลงเจรจา (Bargain Table) เป็นวิธีหนึ่งในลักษณะของการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความยินยอม ตกลงที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญห โดยที่ทุกฝ่ายต้องมานั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และหาวิธีการเพื่อให้สามารถส่งเสริมอีกฝ่ายให้บรรลุเป้าประสงค์ในขั้นที่ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) มาทำหน้าที่ในการช่วยไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ในลักษณะที่คู่กรณีไม่สามารถจัดการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติจากข้อขัดแย้งได้ บุคคลที่สามอาจจะเป็นเพื่อน บุคคลที่คู่กรณีทุกฝ่ายให้ความเคารพ ไว้วางใจ เชื่อใจ, บุคคลที่อยู่ในระดับสูงกว่าในหน่วยงาน, ฝ่ายบุคคล(ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและยุติข้อโต้แย้งโดยเฉพาะ)และยังรวมถึงการใช้ อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) หรือผู้ประนีประนอมข้อพิพาท (Conciliator) ในการเจรจาทำความตกลง โดยใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยนั้น จะต้องได้รับการยินยอมพร้อมใจจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ใน การที่จะมาช่วยไกล่เกลี่ย บุคคลที่สามจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการแก้ไขความขัดแย้ง ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่สามจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของคู่กรณีไม่ยอมรับให้มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง บุคคลที่สามจำเป็นต้องเลือกจากผู้มีทักษะในการที่จะวินิจฉัยหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งได้ รวมทั้งต้องสามารถชักนำให้คู่กรณีมาพบปะเจรจากัน อย่างเปิดเผยจริงใจเพื่อสื่อสารทำความเข้าใจและตกลงยุติข้อขัดแย้ง

๒.๕ ทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง

๑. ความสามารถในการพิจารณาลักษณะของข้อขัดแย้ง
๒. ความสามารถในการจำแนกประเด็นของข้อขัดแย้ง
๓. ความสามารถในการเริ่มต้นเจรจาแก้ไขข้อขัดแย้ง
๔. ความสามารถในการฟัง
๕. ความสามารถในการใช้เหตุผลและให้เหตุผล
๖. ความสามารถในการรู้จักปฏิกริยาทางอารมณ์ของผู้อื่น
๗. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง
๘. ความสามารถในการอ่านปฏิกริยาที่มีต่อคำพูด
๙. ความสามารถในการลดความรุนแรง
๑๐. ความสามารถในการใช้หลัก และกระบวนการแก้ปัญหา

การแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยวิธีการพบหน้ากัน เพื่อเจรจาทำความเข้าใจกันนั้น แม้ว่าป็นวิธีการที่จะมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการอย่างอื่น แต่วิธีนี้จะใช้ได้ผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถและความชำนาญของผู้เกี่ยวข้องที่จะต้องสร้างทักษะดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นอย่างไรก็ดี ผู้ที่ร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งทุกฝ่ายต่างก็ต้องพยายามที่จะมองเหตุการณ์ด้วยค่านิยมที่ใกล้เคียงกัน และพยายามที่จะรักษาความคงอยู่ร่วมกันไว้ให้ได้ ซึ่งย่อมจะก่อให้เกิดพลังในการสร้างเสริมความร่วมมือร่วมใจและยอมรับวิธีแก้ความขัดแย้ง ซึ่งถ้าได้ผลดีก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะนำเราไปสู่ความเจริญก้าวหน้าก็ได้

ผลของการแก้ไขความขัดแย้ง

วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งอาจทำให้เกิดผลออกมา ๔ ประการ ดังนี้

กรณีที่ ๑ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose) เกิดจากการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดการสูญเสียที่เลวร้ายกว่าความขัดแย้ง เช่น การที่บริษัทสั่งปลดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ความลับของบริษัทในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ วิธีการที่ใช้แล้วให้ผล แพ้ – แพ้ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง และการประจบประแจง ทั้งสองวิธีจัดอยู่ในกลุ่มนี้เพราะทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้รับผลตามที่ต้องการที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นแม้จะดูเหมือนแก้ปัญหาแต่เป็นการแก้ปัญหาได้ขณะหนึ่งและอาจจะเกิดปัญหานั้นขึ้นได้อีกในระยะต่อมา เพราะสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข

กรณีที่ ๒ แพ้ – ชนะ และ ชนะ – แพ้ (Win – Lose and Lose – Win) ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือไม่ได้รับประโยชน์วิธีการจัดการความขัดแย้งที่จะได้ผล แพ้ – ชนะ หรือ ชนะ – แพ้ คือการบังคับ หรือการใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญกว่า วิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้สาเหตุของความขัดแย้งเพียงแต่ทำให้การขัดแย้งหมดไปในขณะนั้น ผลคือความขัดแย้งจะยังคงอยู่และจะเกิดขึ้นอีก

กรณีที่ ๓ ชนะ – ชนะ (Win – Win) เป็นผลการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พึงปรารถนามากที่สุด โดยทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกหรือได้รับผลในแง่ชนะทั้งสองฝ่าย นั่นคือการแก้ปัญหาแบบมุ่งที่จะทำให้ทุกฝ่ายตระหนักว่ามีอะไรผิดพลาดและต้องมีการแก้ไข การแก้ความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ เป็นการแก้ความขัดแย้งโดยการพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและพยายามจัดองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้ความขัดแย้งมีอยู่หรือเกิดขึ้น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ด้วยวิธี Problem solving ทั้งสองฝ่ายจะต้องมาอภิปรายชี้แจงสถานการณ์ร่วมกัน ต้องใช้การสื่อสารที่แสดงข้อเท็จจริง วิธีการ ตลอดจนเป้าหมายที่ต่างกันที่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อสามารถแจกแจงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แล้ว จึงพยายามหาวิธีการที่ขจัดหรือทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

หลักการที่จะแก้ความขัดแย้งแล้วได้ผล ชนะ – ชนะ จะต้องอยู่บนข้อตกลงเบื้องต้นต่อไป

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และอาจเกิดขึ้นได้เสมอทั้ง ๒ ฝ่าย มีทัศนคติในการช่วยกันแก้ปัญหามากกว่ามุ่งเอาชนะกันและกัน มีความจริงใจที่แสดงความต้องการที่แท้จริงออกมา หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงข้างมากเป็นข้อยุติ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และไม่เห็นแก่ตัว

การจัดการความขัดแย้ง^{๑๔}

สาระสำคัญของการใช้วิธีต่างๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งคือ การได้ข้อตกลง ซึ่งในบางสถานการณ์ข้อตกลงอาจเกิดขึ้นแล้วแต่ไม่ได้รับการรับรู้ ไม่ถูกพูดถึง หรือไม่ตระหนักถึง บ่อยครั้งที่คนในองค์กรรู้วิธีที่จะดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา แต่เขาไม่ได้แลกเปลี่ยนความรู้ของเขากับคนที่มีความรู้หรือคนที่มีความรู้หรือผู้นำ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นไม่ได้แสดงความตั้งใจที่จะสื่อสารอย่างเปิดเผย จึงปรากฏว่าบ่อยครั้งที่ข้อมูลแต่ข้อมูลไม่เที่ยงตรงหรือไม่ถูกต้องเมื่อนำไปใช้ในการกระทำจึงไม่ได้ผลตามที่องค์กรต้องการ บุคคลในองค์กรจะได้รับความราคาญโกรธ ขุ่นเคือง และไม่พึงพอใจ เหตุการณ์ดังนี้เกิดขึ้นอยู่เสมอในองค์กร ดังนั้นจึงต้องอาศัยการจัดการ การจัดการความขัดแย้ง คือ การจัดการเพื่อให้ได้ข้อตกลง ซึ่งคือการเผชิญหน้า แสวงหา และการเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้ง ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ ๑ เผชิญกับความขัดแย้ง เป็นการจัดการความขัดแย้งสิ่งแรกที่ผู้เกี่ยวข้องต้องกระทำ คือการเปิดเผยความขัดแย้งโดยความตระหนักตนเอง ในบางครั้งถ้าเรารู้สึกว่าต้องการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้

ความขัดแย้งนั้นก็สำคัญและอาจเก็บความขัดแย้งไว้ หรือบางครั้งเรารู้สึกว่าเรามีอำนาจน้อยกว่าแม้จะเปิดเผยความขัดแย้งไปก็ไม่ได้รับการแก้ไขและเป็นฝ่ายแพ้อย่างเดิม กรณีดังกล่าวจึงไม่มีการเปิดเผยและแสดงความขัดแย้งออกมาหรือตระหนักว่าไม่มีเหตุผลเพียงพอที่จะเผชิญ การเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้ามด้วยวิธีการทางบวกหรือวิธีการทางลบ การเผชิญหน้าจะต้องเลือกกระทำอย่างเหมาะสมและคำนึงว่าบางครั้งมีมาตรฐานซ้อนมาตรฐานในการแสดงออก เช่น ผู้ชายทำได้แต่ผู้หญิงไม่ควรทำในเรื่องความรู้สึก หรือผู้หญิงแสดงได้มากกว่าผู้ชายในเรื่องการดูแลเด็ก การเผชิญหน้า ที่สมควรแสดงออกในลักษณะทางบวก โดยการแสดงความต้องการ ความปรารถนาและความถูกต้องโดยให้ฝ่ายตรงข้ามทราบว่าการให้เขามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเผชิญความ

^{๑๔} จรูญรัตน์ จันทูมา และคณะ “รายเรื่องความขัดแย้ง” (คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๙)

ขัดแย้งต้องมีการรวบรวมบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ไขความขัดแย้ง ควรเลือกสถานที่ที่เหมาะสม และเวลาที่เพียงพอในการร่วมแก้ปัญหาด้วยความเท่าเทียม

ขั้นที่ ๒ เข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (Understand Each Other's Position)

การเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายจะทำให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและนำไปปฏิบัติได้ การเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย ประกอบด้วยทำความเข้าใจความเข้าใจให้ชัดเจนว่าความขัดแย้งที่แท้จริงคืออะไร เพราะโดยแท้จริงแล้วความขัดแย้งที่แท้จริงมีมากกว่าความเข้าใจผิดหรือความคิดผิดๆ ในเรื่องนั้น จึงต้องศึกษาให้ลึกกว่าแท้จริงแล้วอะไรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าต้องมีความร่วมมือกันในกระบวนการการแก้ไขความขัดแย้งต้องมีความเคารพและนับถือคนอื่นพยายามศึกษาความขัดแย้งโดยพิจารณาอารมณ์ของอีกฝ่ายหนึ่งที่แสดงออกมาเพราะอารมณ์ที่แสดงออกมาเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งของสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

อย่างไรก็ดีการเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจความขัดแย้งที่แท้จริงอาจมีอุปสรรคเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ขาดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงในความขัดแย้งที่ระบุออกมา มุ่งแต่เรื่องของตนเองไม่ฟังเรื่องของฝ่ายตรงข้าม และคิดว่าตนเองแข็งแกร่งกว่ามีอำนาจมากกว่าและไม่พอใจอารมณ์ของฝ่ายตรงข้าม

ขั้นที่ ๓ ระบุปัญหา (Define the Problems) ในขั้นที่ ๒ เป็นการที่แต่ละฝ่ายต่างระบุหรือให้ความหมายของปัญหา หรือความขัดแย้งในด้านของตนเอง แต่ในขั้นที่ ๓ ทั้งสองฝ่ายจะต้องพยายามที่จะให้ความชัดเจนหรือจะต้องระบุปัญหาร่วมกัน โดยที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยืนยันที่จะต่อสู้และต้องการให้มีการชนะ – แพ้ เกิดขึ้น ความขัดแย้งนั้นก็จะกลายเป็นความขัดแย้งเชิงทำลายวิธีการที่จะร่วมมือกัน ในการระบุปัญหาจึงต้องอยู่บนความเชื่อว่าทั้งสองฝ่ายต้องการที่จะแก้ปัญหา ทั้งสองฝ่ายต้องเคารพซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ มีความรับผิดชอบในความรู้สึก ความคิดและพฤติกรรม อีกทั้งมีการฟังข้อมูลป้อนกลับและเตรียมการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็นการระบุปัญหาที่สร้างสรรค์จะต้องเน้นที่เรื่องราวไม่เน้นที่ตัวบุคคล จะต้องพยายามค้นหาว่าทั้งสองฝ่ายมีอะไรที่ร่วมกัน สำหรับในขั้นที่ ๓ จะมีการนำข้อมูลป้อนกลับสิ่งที่ได้รับมาจากขั้นที่ ๒ มีความควรระวังคือ บางคนมีการพยายามต่อสู้ป้องกันตนเอง หรือยืนยันเฉพาะส่วนที่ตนเองเห็นด้วย หรือเฉพาะส่วนที่ตนต้องการ ในการระบุปัญหาจะต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ทั้งสองฝ่ายจะต้องสามารถสื่อสารความต้องการทั้งที่ปรากฏออกมาให้เห็นและความต้องการที่ไม่ปรากฏให้เห็น เพราะการแสดงออกของความต้องการและความรู้สึกจะช่วยเปิดเผยความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่

ความขัดแย้งบางเรื่องสามารถระบุให้ชัดเจนได้ง่าย สามารถกระทำได้ในขั้นเริ่มต้นและใช้เวลา น้อย แต่ความขัดแย้งบางเรื่องต้องใช้เวลาและความร่วมมือในการระบุความขัดแย้งให้ชัดเจน การระบุปัญหาความขัดแย้งที่ชัดเจนจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมีความร่วมมือกันในการแก้ไข

ขั้นที่ ๔ แสวงหาและประเมินทางเลือก (Search for and Evaluation alternative Solutions) ขั้นนี้ต้องการคำตอบหรือทางเลือกที่เป็นที่พอใจและยอมรับของทั้งสองฝ่าย โดยปกติจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อมีการแก้ปัญหาโดยแก้ไขที่ตัวปัญหา และพยายามแก้ไข ปัญหาที่สามารถดำเนินการได้ก่อนเป็นอันดับแรกหลังจากนั้นจึงแก้ปัญหาที่ยากต่อไป การแสวงหา คำตอบเกี่ยวข้องกับการสร้างและการประเมินคำตอบที่สร้างขึ้น ซึ่งในขั้นที่ ๔ สามารถแยกออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือสร้างคำตอบ คือกระบวนการในการรวบรวมคำตอบต่างๆ โดยการระดมความคิดจากทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นในการให้คำตอบหรือทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ไขความขัดแย้ง ซึ่ง ต้องระลึกเสมอว่าไม่ควรหาคำตอบหรือทางเลือกน้อยเกินไป หรือมีเพียงทางเลือกเดียว การแก้ไข ปัญหาที่ดีจะต้องมีหลายทางเลือกเพื่อจะได้มีโอกาสเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเป็นที่พึงพอใจของทุก ฝ่ายประเมินคำตอบหรือประเมินทางเลือก คือกระบวนการในการหาคำตอบที่ดีที่สุด สำหรับ แก้ปัญหาความขัดแย้ง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบต่อสู้เพื่อเกิดผล ชนะ – แพ้ จะมองหา คำตอบที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือฝ่ายตนเองมากที่สุด ส่วนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบ สร้างสรรค์ จะพยายามอย่างยิ่งที่จะมองหาคำตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยระลึกอยู่ เสมอว่าคำตอบหรือทางเลือกที่ดีที่สุดคือคำตอบที่ตอบสนองความต้องการสูงสุดของทั้งสองฝ่าย เป็น ทางเลือกที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ปราศจากความรู้สึกเป็นศัตรู หรือมีความรู้สึกว่าเขาเอาเปรียบ

ขั้นที่ ๕ ตกลงและนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปใช้ (Agree upon and Implement the Best Solutions) จากขั้นที่ ๔ เมื่อได้มีการประเมินทางเลือกที่สร้างขึ้นทุกทางเลือกแล้ว ก็จะต้องมี การทำการตกลงว่าใช้ทางเลือกทางใด โดยปกติจะเลือกจากผลการประเมินว่าทางเลือกที่ดีที่สุดควร เป็นทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วว่านำไปใช้ การทำข้อตกลงอาจทำในรูปของสัญญาซึ่งจะบอกสิทธิ หน้าที่ของแต่ละฝ่ายตลอดจนสิ่งที่จะได้รับ ซึ่งต้องมีการเขียนไว้อย่างชัดเจน ถ้าตกลงไม่ชัดเจนการ แก้ไขความขัดแย้งจะไม่เป็นผลสำเร็จ

หลังจากได้ข้อตกลงที่เป็นที่พึงพอใจแล้ว แต่ละฝ่ายจะนำไปปฏิบัติ ในการปฏิบัติจะต้องมี การประเมินว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ ถ้าจำเป็นในระหว่างการปฏิบัติอาจมีการปรับปรุงข้อตกลง ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาจมีการเจรจาใหม่เพื่อแก้ไขและปรับปรุงข้อตกลงให้เกิดผลเป็นที่พึงพอใจของ ทุกฝ่ายและสามารถ ปฏิบัติได้โดยผลที่ได้ยึดหลัก ชนะ - ชนะ

อุปสรรคการจัดการความขัดแย้ง

อุปสรรคที่จะต้องคำนึงถึงและพยายามแก้ไขเพื่อช่วยให้การจัดการความขัดแย้งเกิด ประสิทธิภาพมีดังต่อไปนี้

แต่ละฝ่ายหรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีทัศนคติในการต่อสู้มากกว่าทัศนคติในการร่วมมือ ความขัดแย้งจะไม่สามารถแก้ไขได้ถ้าเพียงฝ่ายเดียวที่ได้รับผลประโยชน์หรือความสุข ความพึงพอใจในผลของการแก้ไขความขัดแย้ง ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่พึงพอใจ ซึ่งผลการจัดการความขัดแย้งลักษณะต่อสู้อาจได้ผล ชนะ – แพ้ หรืออาจ แพ้ – แพ้ ได้ ความขัดแย้งจึงไม่หมดไปไม่มีความรู้สึกว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี การมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีจะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการจัดการความขัดแย้งโดยแท้จริงแล้วความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต คนทุกคนควรมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะต้องได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งทำให้เกิดการสร้างสรรค์และเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเตรียมตัวเพื่อสามารถจัดการได้มีทักษะการเผชิญหน้าที่ไม่ดี กรณีนี้ได้แก่ไม่ยกย่องสรรเสริญหรือยอมรับคนอื่นที่แตกต่างจากตนเอง ไม่มีความสามารถในการชี้ประเด็น ชอบคาดคิดว่าคนอื่นอ่านตัวคุณไม่ถูกต้อง และชอบยกเรื่องราวหรือประเด็นที่เป็นการปกป้องตัวเอง ทักษะที่ไม่ดีเหล่านี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพใช้เวลาอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการใช้เวลาอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย ได้แก่ความไม่พร้อมในการแก้ปัญหา เกิดอารมณ์เสียในสถานการณ์ที่ตนเองไม่ชอบไม่ให้เวลาในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเพียงพอและเหมาะสมมีทักษะการฟังที่ดี ทักษะการฟังมีความสำคัญมาก การจะเข้าใจผู้อื่นได้อย่างแท้จริงต้องอาศัยทักษะการฟังที่ดี สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้งคือทักษะการฟังที่ไม่ดีได้แก่ไม่สามารถจับความรู้สึกของผู้อื่น ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พูดมาก ชอบจับผิดผู้อื่นและชอบวิพากษ์วิจารณ์ใช้ภาษาที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ภาษาที่ไม่แสดงความร่วมมือ มองแต่ตนเอง ยึดความรู้สึกและอารมณ์ของตนเอง เช่น ไม่พูดว่า “ฉัน” แต่จะชี้เฉพาะว่า “คุณ” นั่นคือไม่ใช่ I Massage เพื่อแสดงความรู้สึกเพียงแต่ใช้ YOU เพื่อชี้ความผิดของผู้อื่น และมักใช้คำผรุสวาทหรือแสดงอารมณ์ด้วยคำพูดที่ไม่เหมาะสมใช้ภาษากายที่แสดงอาการข่มขู่ เป็นการใช้ภาษาท่าทางที่แสดงอารมณ์ของตนเองและทำให้คนอื่นหรืออีกฝ่ายหนึ่งดูต่ำลงเช่นการขึ้นนิ้ว ชูกำปั้น หรือขำเลียงตา การใช้ภาษากายข่มขู่อาจได้รับการแสดงกิริยาเช่นเดียวกันกลับมา ทำให้เกิดความรู้สึกต่อสู้และต้องการเอาชนะกันมากกว่าที่จะร่วมมือกันไม่เปิดเผย ในการร่วมกันแก้ไขความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจะต้องเปิดเผยเพื่อให้ทราบความขัดแย้งที่แท้จริง แต่ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่เปิดเผยซึ่งได้แก่ โกหก ปิดบังข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่ชอบการปิดบังอาจจะเป็นเพราะตั้งใจหรือคิดป้องกันตนเอง ไม่มีความรู้สึกทางบวกต่อคนอื่น ชอบชี้ความผิดพลาดของคนอื่นโดยไม่มีการชมเชยหรือพูดสิ่งที่ดีของคนอื่น และเลี่ยงการใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อสัตย์ อุปสรรคเหล่านี้ทำให้การจัดการความขัดแย้งไร้ประสิทธิภาพ และเกิดผลในลักษณะ แพ้ – แพ้มีทักษะการจัดการความโกรธที่ไม่ดี การจัดการความขัดแย้ง บางครั้งแต่ละฝ่ายต่างมีอารมณ์โกรธดังนั้นจะต้องมีการจัดการความโกรธของผู้อื่น โดยช่วยเหลือให้ฝ่ายนั้นได้แสดงออกและให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในเวลาเดียวกันก็จะต้องมีการศึกษาจัดการความโกรธของตนเอง โดยไม่ปล่อยให้มีอารมณ์มากเกินไปพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราเท่าๆ

กับการเอาใจเราไปใส่ในใจเขาเพื่อให้เข้าใจสภาพอารมณ์ของฝ่ายตรงข้ามและของตนเองมีทักษะการตกลงที่ไม่ดี ได้แก่มีการจัดทำข้อตกลงที่ไม่ชัดเจน หรือทั้งสองฝ่ายเข้าใจไม่ตรงกัน หรือเป็นข้อตกลงที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ผลประโยชน์มากกว่า ซึ่งการตกลงในลักษณะเช่นนี้ความขัดแย้งจะยังคงอยู่และอาจมีมากขึ้นเมื่อนำข้อตกลงนั้นไปใช้ ดังนั้นในการจัดการความขัดแย้งในกรณีที่ข้อตกลงไม่ดีอาจต้องมีการเจรจาใหม่มีทักษะการติดตามที่ไม่ดี การจัดการความขัดแย้งเมื่อได้ตกลงแล้วแต่ละฝ่ายจะนำไปปฏิบัติ ในระหว่างปฏิบัติจะต้องมีการติดตาม การติดตามไม่ใช่การจับผิดหรือดูเฉพาะความผิดพลาดแต่จะต้องพิจารณาทุกองค์ประกอบทั้งด้านบวกและด้านลบ มีการให้ข้อเสนอแนะและนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ในการพิจารณาแก้ไขโดยการเจรจาใหม่เพื่อปรับปรุง การติดตามผลควรทำในลักษณะของการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ ไม่ใช่ทำในลักษณะการพิจารณาตัดสิน

สรุปการจัดการความขัดแย้งเป็นงานหนึ่งที่ใช้เวลาประมาณ ๑ ใน ๕ ของเวลาทั้งหมดของผู้จัดการ ดังนั้นผู้จัดการจะต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะและเทคนิควิธี ตลอดจนกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นตัวกระตุ้นและเป็นการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ชุมชน และองค์กร ผู้จัดการจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้จัดการจะต้องมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และยึดความรู้สึกละเอียดอ่อนที่เท่าเทียมกันของทุกฝ่าย การวางตัวเป็นกลางโดยการนิ่งเฉยกับความขัดแย้งเป็นการทำที่ง่ายแต่ไม่ได้มีการแก้ไขและไม่ทำให้เกิดการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อีกประการหนึ่งที่ต้องตระหนักคือทัศนคติ ถ้ามีทัศนคติว่าฝ่ายหนึ่งต้องชนะ อีกฝ่ายหนึ่งต้องแพ้ การแก้ไขก็เหมือนนำน้ำมันมาราดไฟ ดังนั้นต้องมีทัศนคติในด้านต้องมีความซื่อสัตย์ เคารพความจริงทั้งหมด ทำงานด้วยกันเพื่อหาคำตอบ แก้ปัญหาอย่างเกิดประโยชน์ ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ และยินดีที่จะเปิดประตูสู่การสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้จำเป็นและเป็นพื้นฐานของการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือกระบวนการในการร่วมตัดสินใจ เมื่อแต่ละฝ่ายมีความต้องการหรือความชอบที่แตกต่างกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าการเจรจาต่อรอง คือวิธีการที่จะได้ข้อตกลงเมื่อการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมากกว่า ๑ คนหรือ ๑ กลุ่ม การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมาย ๒ ประการ คือ เป้าหมายด้านผลที่ได้รับ (Substance Goals) และเป้าหมายด้านความสัมพันธ์ (Relationship Goals) ซึ่งหมายถึงการเจรจาที่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องที่ต้องการของแต่ละฝ่าย และมีการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่เจรจาทำให้การเจรจาเป็นไปด้วยดี และบางครั้งมีการปรับปรุงกระบวนการในการเจรจา การเจรจาที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (๑) ข้อตกลงที่ได้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย (๒) ใช้ทรัพยากรและเวลาในการเจรจาหรือปฏิบัติตามข้อตกลงน้อย (๓) ใช้วิธีการสนับสุนมากกว่าวิธีการขัดขวาง และทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกัน

ช่องทางที่จะทำให้คุณสามารถตัดสินใจข้อยุติได้ มี ๕ ขั้นตอน คือ

๑. ระบุและให้คำจำกัดความออกมาว่าอะไรทำให้เกิดความขัดแย้ง
๒. การพิจารณาที่น่าเชื่อถือจากกลุ่มที่เหมาะสมในการเจรจาหาข้อยุติ
๓. จัดสถานที่สำหรับการเจรจา
๔. สร้างสิ่งแวดล้อมสำหรับการพิจารณา
๕. หาวิธีมาใช้ในการพิจารณาและทางกลุ่มต้องเห็นด้วย

โดยสรุป พบว่า ทุกคนต้องรู้จักหลักในการเจรจา หรือจุดประสงค์ของการเจรจา ว่าต้องการอะไร แล้วก็จะสามารถเห็นด้วยทิศทางเมื่อเริ่มเจรจา ควรหลีกเลี่ยงช่วงเวลา หรือการแทรกแซงที่ทำให้เกิดส่วนเบี่ยงเบน ในการพิจารณาข้อตกลง จะต้องใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นสำคัญ เพราะว่า มันแสดงว่าคุณรู้จักตนเอง มีความมั่นคง แข็งแรง ไม่อ่อนแอ เมื่อคุณรู้จักตนเอง คุณจะสามารถมองเห็นส่วนดี และข้อบกพร่องของคำแนะนำในเรื่องที่เจรจา ตกลงกัน และเมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเอง คุณจะรู้ว่าคุณต้องการอะไรและไม่ต้องการอะไร

ไม่ช้าก็เร็วคุณจะรู้จัก BATNAs ดีกว่า BATNAs เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการเจรจาและให้คุณใช้อ้างอิงสำหรับการหาค่าในกระบวนการเจรจาและการเห็นด้วยที่เป็นไปได้ ในระหว่างการเจรจา การฟังของคนในกลุ่มเป็นสิ่งที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑. การฟังที่ว่องไว สามารถมองเห็นและสรุปได้รวดเร็ว เมื่อได้ยินและได้เห็นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ด้วย(เป็นพฤติกรรมที่มองไม่เห็น) แสดงว่าคนฟังให้ความสนใจในตัวผู้พูด
๒. หยุดการตัดสินใจจนกระทั่งคุณได้รับข้อมูล การตัดสินใจจากข้อมูลมักทำให้เกิดผิดพลาดเมื่อไม่มีผู้พูด
๓. การวิจัยและการสรุปความคิด ค่อนข้างจะเป็นจริงและเห็นภาพ พยายามหาแนวความคิดจากผู้พูด
๔. นัดหมายผู้พูดโดยการตั้งคำถามและการไต่สวนความคิด

วิธีการเจรจาแบบโอนอ่อนหรือหนักแน่น (Soft or Hard bargaining)

แผนการที่ใช้ในการเจรจากดกลางกันมีหลายวิธี ประกอบด้วย การตกลงที่โอนอ่อน หรือการตกลงที่หนักแน่น จะใช้วิธีการไหนดีที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์

การตกลงแบบโอนอ่อน ใช้จัดการกับการทำงานในทุกๆวัน เพราะว่า ส่วนมากจะได้รับ การตอบสนองในทางที่ดี ได้รับมิตร และใจดีเพราะหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง

การตกลงแบบหนักแน่น ได้รับผลประโยชน์ที่ถูกต้อง แต่ลดคุณค่าของกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ในอนาคต มีประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาสั้นๆ โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มอื่นไม่มีการเตรียม ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและทำให้เกิดความสับสน

Hilty และ Carnevale^{๑๕} ได้ทำการศึกษาพวกหมวกดำ (hard) และพวกหมวกขาว (soft) เกี่ยวกับ ๒ คนที่ทำงานเป็นทีม คนแรกหมวกดำ มีการแข่งขันและมีความอดทน ในขณะที่คนที่สองพวกหมวกขาว สันนิษฐานว่า มีการอ่อนโยนและการร่วมมือ ทั้งสองคนพบว่า เหตุการณ์นี้นำไปสู่การยินยอม ช่วงเวลาเล็กน้อยในการเจรจาและความรู้สึกของกลุ่มอื่นตามสถานการณ์ แผนการเจรจานี้จากการแข่งขัน ถึงพฤติกรรมความร่วมมือที่ให้ประโยชน์และสามารถทำตามกฎทั่วไป

หลักในการเจรจา (Principled Negotiations)

กฎพื้นฐานที่ใช้ในการเจรจาทกลง ตาม Fisher & Ury^{๑๖} ประกอบด้วย

๑. แยกคนออกจากปัญหา ผู้เจรจจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองและฟังผู้อื่น มองที่ปัญหามากกว่าตัวบุคคล
๒. มองที่ปัญหาที่สนใจ ไม่ใช่ตำแหน่ง
๓. ทำให้เกิดทางเลือกที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
๔. ใช้วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายที่เป็นมาตรฐาน

เมื่อเกิดการเจรจาในองค์กร เราพบว่ามันให้ประโยชน์กับกลุ่ม ซึ่งแสดงว่า ถ้าเราวางแผนตาม ๔ ข้อนี้ จะได้เปรียบกลุ่มอื่นๆ จากตัวอย่างนี้ถ้าผลการเจรจาไม่เห็นด้วย (ซึ่งนานๆ ครั้ง) เป็นตัวอย่างในการศึกษาว่าสามารถให้ประโยชน์น้อยที่สุดต่อกลุ่ม

เพศ (Gender)

ผู้หญิงจำนวนมากในกลุ่มคนทำงานก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำ จึงไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการสนับสนุนให้ผู้หญิงเจรจาต่อรองในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก Kolb^{๑๗} ได้สรุปทางเลือกและความต้องการจริงของผู้หญิงที่ต้องการต่อนั้นประกอบไปด้วย

- มุมมองความสัมพันธ์ด้านอื่น ๆ
- ทักษะคติที่ฝังลึกของตัวแทน
- การมุ่งความสนใจการได้มาซึ่งอำนาจ

^{๑๕} Hilty, J. A., and P. J. Carnevale. Black-hat/white-hat strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993. pp. 444-469.

^{๑๖} Fisher, Roger; Ury, William. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 1st ed. New York: Penguin; 1981.

^{๑๗} Kolb, Robert W. *Derivative securities; Financial engineering*, New York Institute of Finance (New York) , 1993

Kolb สรุปว่า ผู้หญิงมองชีวิตภายใต้เงื่อนไขของความสัมพันธ์ และคาดหวังถึงปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นในลักษณะของการเชื่อมโยงของอารมณ์ ความเอาใจใส่ ประสบการณ์ที่มีร่วมกัน ความรู้สึกระหว่างกัน และความรู้จักรับผิดชอบ ดังนั้นความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เข้าใจและ มีความสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งอำนาจ Kolb พบว่า ผู้หญิงเข้าใจกับเหตุการณ์ตามสภาพ แวดล้อมจริงนั้น ๆ ในขณะที่ผู้ชายจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงความเชื่อ มุ่งที่ความสำเร็จส่วนตัว และกิจกรรมเฉพาะตามโครงสร้างของงาน ซึ่งระหว่างกันได้มาซึ่งอำนาจส่วนบุคคล และอำนาจซึ่งปรากฏตามผลกระทบจะมากกว่าการมีอำนาจเหนือกว่า การควบคุม หรืออำนาจที่เหนือกว่า แสดงถึงความจริงที่ว่าผู้หญิงเห็นแก่ความถูกต้องมากกว่าผู้ชาย และแสดงให้เห็นสถานการณ์ความขัดแย้งทางด้านความสัมพันธ์ Kolb ยังกล่าวต่อไปว่า ความสำคัญของผู้หญิงที่เป็นต้นแบบ สำหรับการแก้ปัญหา นั้นเทียบเคียงกับการโน้มน้าว การโต้แย้ง และการถกเถียง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของต้นแบบผู้ชาย ซึ่งการแก้ปัญหานี้ ใช้กระบวนการที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน เป้าหมายจะปรากฏขึ้นจากการไตร่ตรองและการเจรจาที่สามารถยืดหยุ่น ดัดแปลง และยอมรับได้

Kolb^{๑๘} แนะนำว่าทางเลือกในการต่อรองขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (ในองค์การที่มีทั้งผู้หญิงและผู้ชายที่มีอำนาจ ย่อมดีกว่ามีแต่ชายทั้งหมด หรือหญิงทั้งหมด) และมีประเด็นอื่นด้วยคือเสียงที่เรียกร้องนั้นไม่ใช่เสียงของผู้หญิงทั้งหมดแต่เป็นเฉพาะบุคคลของผู้หญิง หรือผู้ชายคนนั้น ๆ ซึ่งสามารถกล่าวอย่างชัดเจน ว่าขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงในชนชั้น เชื้อชาติ วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมของการเจรจาต่อรองนั้น จากกรณีศึกษาส่วนใหญ่ เกือบทั้งหมดของพฤติกรรมหรือการสร้างพฤติกรรม มีการเปลี่ยนแปลงภายในระหว่างกลุ่มมากกว่า(ดังเช่นผู้ชายและผู้หญิง)

เสียงเรียกร้องนำไปสู่ทางเลือกในการตั้งโต๊ะเจรจา และนำไปสู่โอกาสที่ทำให้ข้อเสนอที่เคยถูกละเลยนำกลับมาสู่ทางออก ถ้ามีการประชุมตกลงกันในครั้งอื่น ๆ

ความเป็นจริงในการเจรจาทำให้ การเรียกร้องทั้งหมดเชื่อมโยงกันโดยใช้ประเด็นความขัดแย้ง การเชื่อมโยงหรือการตอบสนองบางอย่าง ทำให้ทางออกของปัญหาปรากฏ ความไม่ระมัดระวังเป็นที่มาของความขัดแย้งโดยอำนาจที่เหนือกว่า (การกดขี่) หรืออำนาจ(การรวบรวม) กับแผนการ ซึ่งอำนาจหรือพลังส่วนบุคคลอาจจะถูกใช้จนหมด อย่างไรก็ตามอันหลังน่าจะมากกว่าแผนการจะได้รับการยินยอมหรือปรากฏในการต่อรองกับกลุ่มเดียวซึ่งมีการแบ่งอำนาจ จะค่อนข้างดีกว่ามีสองกลุ่มซึ่งมีพลังการคัดค้าน นั้นใช้กับผู้มีส่วนร่วมแต่ละส่วนการแสดงท่าทีในการเจรจา (Forces Shaping Negotiation)

^{๑๘} Kolb, Robert W. **Derivative securities; Financial engineering**, New York Institute of Finance (New York) , 1993

เราแบ่งการตรวจสอบหลัก ๆ ๒ ส่วน คือ กำลังคน-เนื้อหาสภาพแวดล้อม และการกำหนดตัวแปร-ความกว้างของอิทธิพลสำหรับพฤติกรรมองค์กรและประสบการณ์ ประกอบด้วยกระบวนการต่อรองและผลที่จะปรากฏในภายหลัง

สภาพแวดล้อม บริบทของแรงงาน (Contextual Forces)

๓ ตัวแปรหลักซึ่งมีอิทธิพลในการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย อำนาจความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม, กำหนดเวลา และ ศักยภาพในการรวบรวมคนเข้ากลุ่ม

เงื่อนไขของอำนาจความร่วมมือของกลุ่มคน ๒ กลุ่ม เหมาะสมที่เป็นคู่เจรจาต่อรองเมื่อทั้งสองมีสถานะที่เท่ากัน มากกว่าที่กลุ่มหนึ่งมีสถานะที่สูงกว่า การเจรจาข้ามระดับในองค์กรอาจจะได้ผลมากกว่าในด้านพฤติกรรมความร่วมมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าอำนาจที่แสดงแตกต่างกันระหว่างระดับชั้นในองค์กร ทำนองเดียวกันผลของการเจรจาต่อรองเสมอกัน BATNAs (นับจากนี้จะเกิดความเท่าเทียมกันของอำนาจ) ผู้ที่เหนือกว่าในกลุ่มจะมีอำนาจที่ไม่เท่าเทียม สะท้อนถึงความไม่เท่าเทียม BATNAs ดังนั้น ความเท่าเทียมของอำนาจระหว่างกลุ่มที่มากกว่าส่งผลในความร่วมมือและทำให้ผลการเจรจาออกมาดีกว่าอำนาจที่ไม่เท่าเทียม ซึ่งกลุ่มที่มีอำนาจมากกว่ามักกระทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และกลุ่มที่มีอำนาจน้อยกว่ามักพ่ายแพ้^{๑๙}

การใช้กำหนดเวลาอาจจะช่วยกระตุ้นให้ บรรลุความสำเร็จของแผนงานในองค์กร และช่วยเร่งกระบวนการเจรจาให้เร็วขึ้น แม้ว่าพวกเขาจะแสดงว่าไม่มีผลกระทบหรือผลกระทบด้านลบต่อผลที่ได้ เพราะพวกเขานำไปสู่การยอมรับได้มากกว่า การทำงานภายใต้เวลาที่กดดันจะได้ผลอย่างรวดเร็ว แต่ทั้งสองกลุ่มพบว่าการเจรจาทกลงนั้นได้รับผลประโยชน์ต่ำกว่า ดังนั้นทางออกคือต้องมีเวลาที่เพียงพอสำหรับการเจรจาต่อรอง และใช้กำหนดเวลากับกระบวนการที่จำเป็นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะไม่ลดกำหนดเวลาสำหรับข้อมูลที่กำลังเปลี่ยนแปลง เพราะคุณสามารถลดความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลประโยชน์ซึ่งกันและกันสูงกว่า

การรวบรวมข้อตกลงการไกล่เกลี่ยในผลประโยชน์ระหว่างกลุ่ม ด้วยเหตุที่การตกลงแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกลุ่มโดยไม่มีการประสานระหว่างกลุ่ม มาจากความจำเป็นที่แตกต่างกัน รายงานว่า ความปรารถนาส่วนมากเป็นการแก้ปัญหาตามสภาพแวดล้อม เพื่อปรับให้เหมาะสมกับกลุ่มที่มีความจำเป็นแตกต่างกัน ทำการรวบรวมภาวะถ่วงดุลที่น่าเป็นไปได้ ดังนั้นบริบทของตัวแปรของผลการเจรจาที่จะประสบความสำเร็จสูง เป็นการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม กลุ่มจะนำไปสู่โต๊ะเจรจา ตัวอย่าง การจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งพิจารณาจากข้อเท็จจริงส่วนของความจำเป็นที่

^{๑๙} อ่างใน, สิทธิพงศ์ สิทธิจร. ความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ศูนย์วิจัยและพัฒนากระทรวงศึกษาธิการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.moe.go.th/wijai/conflict.doc (๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕)

แตกต่างของกลุ่มกับทรัพยากรที่มี ช่วงสั้น ๆ สำหรับการจัดตั้งรวบรวม เป็นสิ่งที่ดีการพิจารณาภาวะ ถ่วงดุล การพิจารณาความแตกต่างในคุณค่าเบื้องต้นของทรัพยากรมากกว่าการแบ่งทรัพยากรอย่าง ง่าย ๆ

สุดท้าย การเจรจาต่อรองขององค์การมีอิทธิพลโดยสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ เป็นส่วน แวดล้อมหรือจัดหาบริบทสภาพแวดล้อมในการเจรจาในกลุ่ม ตัวอย่าง เมื่อตัวแทน (ผู้จัดการ หรือ ตัวแทนเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น) หรือมากกว่าตัวแทน (เจ้าของกิจการ หรือ ผู้ถือหุ้น) เกี่ยวข้อง กับการเจรจาผลที่ได้มักจะไม่ใช่ไปในทางบวกเหมือนเมื่อตัวแทนเป็นผู้เจรจาเอง เช่นเดียวกัน ผู้ เจรจาที่มีการรับรองข้อตกลงจะทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มมากขึ้น (ตัวอย่าง ผู้จัดการ เป็นตัวแทนของแผนกในการต่อรองตำแหน่ง เงินเดือนจากประธานบริษัท) ความสามารถของบุคคล นั้นใช้ประเมินทางเลือกของข้อเสนอ (คำแนะนำพิเศษจากกลุ่มอื่น ๆ) และกระทำแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน หรือการตกลงที่มีความหมายหรือนัยยะสำคัญลดลง ดังนั้น เป็นสิ่งที่ดี คำสั่งของตนเองหรือการเจรจาและการจ่ายอย่างระมัดระวังสำหรับตำแหน่ง และไม่ใช่ความจำเป็น อย่างเดียวในกลุ่ม คุณเป็นตัวแทนเป็นสิ่งสำคัญในกลุ่ม

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวมานั้นสรุปได้ว่า โลกของความขัดแย้ง ชีวิตที่ยาวนานและ สิ่งที่ดีหรือไม่ดี เป็นกุญแจสำหรับการจัดการความขัดแย้งเกิดขึ้นจากหลายแหล่ง (ภายในและภายนอก บุคคล ภายในและภายนอกองค์การ) แต่เกิดจาก ๒ กลุ่มหรือมากกว่าในการที่จะสรรหา ซึ่งเป็นการ สิ้นสุดและเข้าใจหรือความไม่ลงรอยกันหรือไม่เห็นด้วยระหว่างกลุ่มบุคคลสามารถรับความขัดแย้งกับ พฤติกรรมของคู่ค้า ข้อตกลง อำนาจ การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอม บุคคลจะยอมรับความ ขัดแย้งได้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและระดับตำแหน่งที่ประสานงาน

การเจรจาเป็นระบบที่เกิดจากความขัดแย้ง และก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายต้นทุน ความ พึงพอใจต่อผลลัพธ์ ผลจากความสัมพันธ์ และการนำมาสู่การโต้เถียง มีคำกล่าวว่า “มันมากกว่าที่จะ มาก” ซึ่งเป็นข้อสำคัญจากผลความสัมพันธ์และปราศจากการแสดงออกของพฤติกรรมที่ไม่สามารถ หลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณจะสมารถตัดสินใจได้เมื่อเกิดกระบวนการล้มเหลวหรือไม่เห็นด้วยกับผลลัพธ์ เราสามารถที่จะสนับสนุนการคัดเลือก ความเป็นไปได้ การจัดการ กลยุทธ์การเจรจา การจัดการ ก่อให้เกิดความแตกแยกกันของบุคคลจากปัญหา การมุ่งความสนใจ ตำแหน่ง การใช้วัตถุประสงค์เป็น มาตรฐานในการเจรจา