
การบริหารความขัดแย้งในองค์กร Conflict Management in Organizations

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล

Juthathip Sucharitkul

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัชต์ภาคย์

Faculty of Political Science and Public Administration, Rajapark Institute

Email: dr.juthathip@gmail.com

Received April 2, 2022; **Revised** April 28, 2022; **Accepted** August 31, 2022

Abstract

This article was primarily concerned with the conflict management within an organization to analyze and synthesize the causes and the conflict management via relevant meanings and concepts of conflict management based on a systematic review of literature which was considered a research instrument for a content analysis of the case study of the conflict management. The concepts and suggestions including conceptual framework, concepts of conflicts, causes of conflicts, types of conflicts, and the conflict management in the organization were inductively presented. It was found that conflicts within an organization were inevitable conditions. Six types of conflict within the organization included 1) Interpersonal Conflict, 2) Interpersonal Conflict, 3) Intergroup Conflict, 4) Intergroup Conflict, 5) Intra-organization Conflict, and 6) Inter-organizational Conflict. Additionally, five methods of conflict management within the organization included 1) Competition or Subjugation, 2) Cooperation, 3) Avoidance, 4) Acceptance, and 5) Compromise. A key to successful and constructive conflict management was a must for the organization leader to realize the nature of conflict, acknowledge the opinions of employees, and employee's participation within the organization to be a starting point of conflict management in organizations.

Keywords: Conflict Management; Conflict; Conflict in Organizations

บทคัดย่อ

บทความนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ หาสาเหตุ และวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อย่างเป็นขั้นตอน หรือ (อย่างเป็นกระบวนการ) ผ่านความหมายแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ตามที่ได้มีการรวบรวม ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหา จากกรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยสรุปแนวคิดและข้อเสนอแนะ จึงขอนำเสนอเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร จากผลการศึกษาพบว่า เหตุการณ์หรือสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยแบ่งความขัดแย้งภายในองค์กร ออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร และ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร และวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรที่นำมาใช้มากที่สุด มี 5 วิธี คือ 1) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การหลีกเลี่ยง 4) การยอมรับ และ 5) การประนีประนอม นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรเป็นสำคัญ ที่ต้องมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง และมุ่งเน้นหาแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ภายในองค์กร เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วม เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง; ความขัดแย้ง; ความขัดแย้งภายในองค์กร

บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มคน มีการอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้มนุษย์จำเป็นต้องอยู่เป็นกลุ่ม และการอยู่รวมตัวกัน เมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่มความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเกิดได้ในทุกสังคม แต่ความขัดแย้งมีความสำคัญทั้งสองด้าน คือ ด้านดี และด้านไม่ดี เมื่อมองในด้านการบริหารองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และถึงจุดมุ่งหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ การที่มนุษย์มาอยู่รวมกันเป็นองค์กรนั้น นำมาซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลในลักษณะที่หลากหลาย เกิดการแข่งขันแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรืออำนาจต่างๆ จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้เสมอและตลอดเวลา ความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนวิธีการทำงานที่องค์กรอาจไม่เห็นหรือมองข้าม ความขัดแย้งทำให้หาแนวทางหรือวิถีทางใหม่ในการใช้ทรัพยากร และบางครั้งก็ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และบ่อยครั้งที่กรณีพิพาทความขัดแย้งในองค์กรกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาวิถีทางเลือกใหม่และนำไปสู่ความชัดเจน และข้อสรุปต่างๆ หากองค์กรศึกษาและนำวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในด้านดี คือ การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้น ตั้งใจ เต็มใจในการทำงาน นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความสามัคคีในองค์กร สร้างความร่วมมือในการทำงาน ผลงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประสิทธิภาพองค์กรรวมองค์กรมีความก้าวหน้า แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรเพิกเฉยปล่อยให้เกิดความขัดแย้งที่มีมากเกินไประดับการบริหารอาจส่งผลด้านลบต่อองค์กรด้วยเช่นกัน อาทิ เกิดการต่อต้าน การชิง

ดีซึ่งเด่น การแตกความสามัคคี เฉยเมย ปล่อยปละละเลยงาน ภาวะความตึงเครียด มีอคติในการทำงาน มีพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ท้ายสุด ส่งผลให้องค์กรเข้าสู่ภาวะถดถอย (Organizational Decline) ไม่สามารถเติบโตและกลายเป็นองค์กรไร้เสถียรภาพ ทำให้บางองค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้และในขณะที่บางองค์กรล้มเหลวและไม่ประสบความสำเร็จและเหตุใดบางองค์กรจึงมีความสามารถในการแข่งขันและจัดการกลยุทธ์ได้ตามพลวัตในสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่เกินคาดการณ์ได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มิพบทบาทสำคัญเป็นผู้นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ให้ก้าวหน้าและพร้อมเติบโตได้ หรือผู้ที่สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ คือ ผู้บริหารองค์กร ผู้มีบทบาทสำคัญในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เมื่อความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหน เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ดีควรศึกษาเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร ให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อนำประโยชน์ที่ได้จากความขัดแย้งไปบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้และยังสร้างขวัญและกำลังใจ รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ สมรรถนะสูง มีความสามารถให้อยู่รวมงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน ส่งผลให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและพร้อมเปลี่ยนแปลงแข่งขันตามพลวัตต่อไปได้เป็นอย่างดี โดยเนื้อหาในบทความนี้ ขอนำเสนอความหมายของความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งประเภทของความขัดแย้ง ผลที่เกิดจากความขัดแย้งภายในองค์กร กระบวนการของความขัดแย้ง และองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันตามลำดับ

ความหมายของความขัดแย้ง

“ความขัดแย้ง” หมายถึง สภาพความกังวลของบุคคลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ไม่ลงรอยกัน ความกังวลเป็นสิ่งใดก็ได้ที่บุคคลและองค์กรให้ความสนใจ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร การพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสนับสนุนกลยุทธ์ที่แตกต่าง (Thomas, 2006) ความไม่ลงรอยกันในกระบวนการที่จะทำให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความไม่ลงรอยกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน (Montana & Charnov, 2008) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อคนตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกันไม่ลงรอยกันเป็นปรกซ์ต่อกัน (Santiwong & Santiwong, 2003) สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ การรับรู้รับเห็น ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมายประสบการณ์ ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้อง ไม่พอใจ พยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง (Monataraphadung, 2016) ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจซึ่งกันและกัน จึงเกิดผลให้เกิดความขัดแย้งและไม่ลงรอยกัน (Somklian et al., 2020) นอกจากนี้ความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน (Yenjaima & Suyaporn, 2018) ซึ่งความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ จะมีผลกระทบมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้น ๆ (Nakphin & Somboon, 2019)

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากมนุษย์มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ ความคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างหรือความไม่ลงรอยกันทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย ผลประโยชน์และทรัพยากรทำให้

เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางด้านลบและด้านบวก มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมาปรับเข้ากับแนวคิดตามช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้ (Robbins, 2001; Monataraphadung, 2016)

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) ปรากฏในช่วง ค.ศ. 1930 – 1940 ซึ่งนักวิชาการในยุคนี้ให้คิดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องในด้านลบ เพราะเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่เลวร้าย น่ารังเกียจ และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) และความไม่มีเหตุผล (Irrationality) ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ งานขาดความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งเลวร้ายที่ทำลายองค์กร ควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations View) ปรากฏในช่วง ค.ศ. 1940 – 1975 โดยนักวิชาการในยุคนี้ให้ความเห็นว่าความขัดแย้งสามารถเกิดได้กับทุกกลุ่ม ทุกสังคม ทุกองค์กรและถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ ด้วยเหตุนี้ความขัดแย้งจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพยายามขจัดไปให้หมด เพราะในความจริงแล้วความขัดแย้งยังสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มได้ แม้นว่ากลุ่มจะมีความคิดที่แตกต่างกันออกไปแต่ก็สามารถเกิดการแสดงออกทางความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ทำให้เพิ่มศักยภาพการทำงานในทางบวกและส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่มได้ ด้วยเหตุนี้การยอมรับความขัดแย้งจะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และแสวงหาแนวทางแก้ไขร่วมกันได้

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) เป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่แตกต่างจากแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความเห็นต่าง ซึ่งจะทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ถ้าองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งส่งผลให้องค์กรนั้นจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ เกิดความเฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่แนวคิดนี้มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาระดับความขัดแย้งให้เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เพราะความขัดแย้งมีทั้งด้านดีและด้านลบ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง เพื่อควบคุมพฤติกรรมและสามารถนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

จากที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดแบบดั้งเดิมที่มีความเห็นว่าความขัดแย้งคือ สิ่งที่ไม่ดี มองในแง่ลบ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ เป็นสาเหตุทำให้บุคลากรเกิดความเฉื่อยชา ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ควรที่จะขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แต่ในอีกด้านหนึ่ง นักวิชาการที่สนับสนุนความขัดแย้ง คือ นักวิชาการแบบนักปฏิสัมพันธ์มองเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งแต่จะต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรเกิดการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าต่อไป (Aimwattanukul, 2010)

สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

ความขัดแย้งภายในองค์กรอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ หากผู้บริหารสามารถทราบเหตุแห่งความขัดแย้งก็จะช่วยให้เข้าใจถึงปัญหาและสามารถหาวิธีการในการบริหารความขัดแย้งได้ ในที่นี้ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หรือ องค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคลที่มีความแตกต่างกันทางบริบททางสังคม วัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ทักษะคิด รวมถึงบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล เมื่อคนหรือกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันมีความจำเป็นที่จะต้องหลอมแนวคิดให้ไปในทิศทางเดียวกันและยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทางตรงกันข้ามหากคนที่มีความคิดเห็นที่ต่างกันมาทำงานร่วมกันก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งภายในองค์กรได้ (Pneuman & Bruehl, 1982)

2. ด้านการมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน (Differences in Goals) แต่ละองค์กรมีการมอบหมายงานและแบ่งงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นฝ่าย ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายงานย่อมมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ หน่วยงาน เป้าหมาย และ แนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้เช่นกัน (Montana & Charnov, 2008)

3. ด้านการแข่งขันด้านทรัพยากร (Resource Competition) หรือความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) การแย่งชิงทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือบุคลากรที่องค์กรมีให้ใช้อย่างจำกัด ทุกฝ่ายจึงต้องแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาให้เป็นของกลุ่มตนให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน แม้ว่าองค์กรจะพยายามจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้แก่ทุกกลุ่มอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกันก็ตาม ภายในองค์กรก็ยังมีการแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ เกียรติยศ ชื่อเสียงของตน ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก และเมื่อฝ่ายงานรู้สึกว่าฝ่ายงานของตนนั้นไม่ได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรมจึงเกิดเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด (Moore, 1996; Wongwanich & Laohavichien, 2017)

4. ด้านการสื่อสารที่บกพร่องและการขัดแย้งจากข้อมูล (Communication Failure and Data Conflict) เป็นการสื่อสารที่ขาดความชัดเจน ข้อมูลบิดเบือน และความล่าช้าในการสื่อสาร การสื่อสารที่ไม่ถูกต้องกับกาลเทศะและบุคคลทำให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การสื่อสารในการทำงานแก่ทุกฝ่ายต้องเพียงพอและเหมาะสมต่อการตัดสินใจ แต่ข้อมูลที่แต่ละฝ่ายงานได้รับไม่เหมือนกันหรือไม่เพียงพอ อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการตัดสินใจในการทำงานได้ และเมื่อข้อมูลหรือมุมมองที่แตกต่างกันยอมนำมาซึ่งความเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (Moore, 1996; Monataraphadung, 2016)

5. ด้านโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ไม่สอดคล้องกัน (Organizational Structure and Authority Incongruities) ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจในการการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายของงาน ระเบียบข้อบังคับ ข้อมูลที่สำคัญ และวิธีการสื่อสาร ย่อมส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความสับสน ก้าวร้าวงาน หรือการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้บุคคลหรือฝ่ายงานไม่สามารถตกลงกันได้ว่าผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเกี่ยงงานหรือปัดงานให้กับฝ่ายงานอื่นและก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมา นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบการกระจายทรัพยากรก็มีส่วนสำคัญในการให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เท่าเทียมกัน การแบ่งงานกันทำอย่างไม่ยุติธรรมหรือการเสริมแรงจูงใจในการทำงานไม่เหมาะสม เป็นต้น (Montana & Charnov, 2008)

6. ด้านความสัมพันธ์เป็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร (Interpersonal Conflict in Organization) ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรย่อมเกิดขึ้นในสายการบังคับบัญชา ซึ่งทิศทางความขัดแย้งทั้งในทิศทางแนวนอนคือ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน หากมีความขัดแย้งในด้านสายการบังคับบัญชา ก็จะเป็นในทิศทางแนวตั้ง ซึ่งสาเหตุที่เกิดขึ้นอาจจะมีหลากหลาย อาทิ บุคลิกภาพ อุบนิสัยส่วนตัวที่แตกต่างกัน

ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกและการทำความเข้าใจผู้อื่นแตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Nakphin & Somboon, 2019)

สรุป ความขัดแย้งมีที่มาของสาเหตุแตกต่างกัน ซึ่งในบทความนี้สามารถแบ่งได้ 6 ด้าน อาทิ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร หรือด้านทรัพยากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและใช้บริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้

ประเภทของความขัดแย้งภายในองค์กร

ประเภทของความขัดแย้งมีหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณาหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับนักวิชาการ ซึ่งบางท่านแบ่งประเภทตามปัญหาของความขัดแย้ง เช่น ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร เป้าหมายหรือประเด็นของความขัดแย้ง เป็นต้น หรือการแบ่งตามลักษณะของการเกิดความขัดแย้ง อาทิ ความขัดแย้งที่เปิดเผย ความขัดแย้งแอบแฝง ทิศทางของความขัดแย้ง เป็นต้น ในบทความฉบับนี้จะแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภท ซึ่งสามารถแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 6 ประเภท คือ (Phuphattana, 2000; Bunnag, 2011; Somkhang et al., 2020) 1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5. ความขัดแย้งภายในองค์กร และ 6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่มั่นใจว่าสิ่งที่ตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะส่งผลกระทบในทิศทางใด บุคคลจะเกิดความเครียดและกังวลใจในการเลือกหากพบว่าทางเลือกนั้นจะส่งผลให้เกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบเท่า ๆ กัน ความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นในบุคคลที่เกิดจากความคาดหวังในการทำงานที่เกินความสามารถและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคล จึงหมายถึงความขัดแย้งในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อาทิ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม หรือบุคลิกภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้ นอกจากนี้การที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เมื่อบุคคลนั้นไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรนั้นได้ อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจ จนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน และในแต่ละกลุ่มคนก็จะกำหนดแนวทางปฏิบัติ ระเบียบและข้อตกลง เพื่อเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม เมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกกลองโทษ และเมื่อถูกกลองโทษก็เกิดความไม่พอใจ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ ทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมากขึ้นสมาชิกอาจลาออกจากกลุ่ม ทำให้กลุ่มต้องสูญเสียสมาชิกที่มีศักยภาพไป

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) การรวมตัวเป็นกลุ่มคน คือ คนที่มีแนวคิด วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่เหมือนกัน รวมตัวกันเป็นกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไป เมื่อกลุ่มคนที่แตกต่างกันต้องมาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เพราะแต่ละกลุ่มต่างต้องการปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตน และในขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้กลุ่มอื่นมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนด้วย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีเกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากจะเป็นแรงกระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มคนร่วมกันทำงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) สาเหตุเกิดจากการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกัน และแต่ละคนก็มีความคิดเห็นหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งภายในองค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ทิศทาง คือ (Monataraphadung, 2016; Nakphin & Somboon, 2019)

5.1 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน เป็นความขัดแย้งทิศทางแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร หรือ ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความขัดแย้งในทิศทางแนวนอนนี้จะสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน ความร่วมมือ เป็นต้น

5.2 ความขัดแย้งต่างระดับ เป็นความขัดแย้งทิศทางแนวตั้ง (Vertical Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชา โดยระดับผู้บริหารอาจมีความคิดหรือนโยบายที่ทำให้ แต่ระดับผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจจนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งความขัดแย้งในทิศทางแนวตั้งนี้จะสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การควบคุมบังคับบัญชา แรงจูงใจ เป็นต้น

5.3 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งทิศทางแนวทแยง (Diagonal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งของบุคคลข้ามสายงานและข้ามระดับ เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงาน เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่แสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือมีการก้าวก้าวการปฏิบัติงานข้ามสายงานเกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งในทิศทางแนวทแยงนี้จะสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน การต่อรอง ความร่วมมือและบุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นต้น

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในระดับใหญ่ เกิดจากผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกันระหว่างองค์กร มีสาเหตุจากการคิดหากกลยุทธ์ที่หลากหลายนำมาใช้ในการแข่งขัน ทั้งวิธีที่สร้างสรรค์และทำลายซึ่งกันและกัน เป็นการกระทำเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความขัดแย้งในรูปแบบนี้จะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุ ผลประโยชน์ ความอยู่รอดและผลกระทบที่ตามมา

ประโยชน์และผลเสียจากความขัดแย้งภายในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่ทุกองค์กรต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเกิดขึ้นได้ ในทุกระดับความสัมพันธ์ของบุคคล ความขัดแย้งเปรียบเสมือนดาบสองคมที่มีทั้งประโยชน์และผลเสียในตัวเอง ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการและผู้บริหารสมัยใหม่ต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและนำมาปรับใช้ได้อย่างถูกต้อง (Phuphattana, 2000; Phrommanee, 2010; Panthong, 2015) ความขัดแย้งมีประโยชน์และผลเสียต่อการบริหารองค์กร ซึ่งสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบประโยชน์และผลเสียจากความขัดแย้งภายในองค์กร

ประโยชน์ของความขัดแย้ง	ผลเสียของความขัดแย้ง
1. องค์กรไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา	1. การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ
2. การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์	2. บุคลากรขาดความเชื่อถือนและไว้วางใจกัน
3. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี	3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ดี
4. การสร้างความสามัคคีภายในองค์กร	4. ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร
5. การบริหารมีประสิทธิภาพ	5. องค์กรขาดเสถียรภาพ

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

ประโยชน์ของความขัดแย้งในองค์กร

1. **องค์กรไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา** บุคลากรนำความขัดแย้งมาเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาศักยภาพตนเองและกลุ่ม มีการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์** บุคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาตนเอง กล้าที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดการตระหนักและรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหาหนทางในการแก้ไข ทำงานใหม่ ๆ มีผลงานใหม่ ๆ และมีประสิทธิภาพ

3. **การสร้างสัมพันธภาพที่ดี** เมื่อเกิดข้อขัดแย้งมีการระบายนข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นการลดความตึงเครียดภายในองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะปรับปรุงพฤติกรรมที่มีผลต่อบุคคลอื่น รวมถึงเรียนรู้ที่จะอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้นด้วย

4. **สร้างความสามัคคีภายในองค์กร** ทำให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มหรือองค์กรเพื่อแข่งขันกับกลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง

5. **การบริหารมีเสถียรภาพ** ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กรดีขึ้น ยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล กลุ่ม รู้จักปรับตัวและการประสานงานร่วมกัน

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งในองค์กร

1. **การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ** เมื่อองค์กรมีความขัดแย้งจำนวนมากหรือรุนแรง บางคนหาทางออกโดยการย้ายงานหรือลาออกจากงาน บางคนที่ไม่ได้ลาออกจากงานก็คิดหนึ่งงาน เกี่ยงงาน เนื่องจากความเครียด ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานหรือกับผู้บริหารส่งผลให้หมดกำลังใจในการทำงาน เกิดความเครียด ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และองค์กรก็ต้องสูญเสียทรัพยากรในการสรรหาบุคลากรใหม่ รวมถึงการพัฒนา ฝึกอบรม บุคลากรเหล่านั้นเพื่อทดแทนบุคลากรคนเก่า

2. **บุคลากรขาดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน** การไม่ยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานเสียไป ขาดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันลดลง ทำให้เกิดความบาดหมางและขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน แยกความสามัคคีเกิดการต่อต้านทั้งโดยทางลับและเปิดเผย ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จของงาน

3. **สัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ดี** เนื่องจากแต่ละคนหรือกลุ่มจะมีอุปนิสัย ทัศนคติ แนวคิด ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้รู้สึกไม่ได้เป็นพวกเดียวกัน เมื่อสิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งก็จะทำให้เกิดความไม่เป็นมิตร แบ่งพรรคแบ่งพวก คอยกลั่นแกล้งฝังตรงข้าม ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

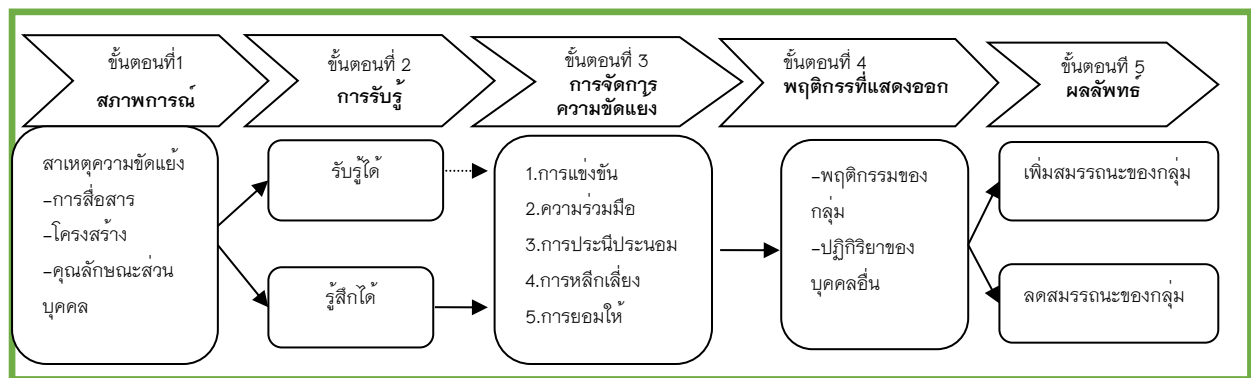
4. **ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร** ความขัดแย้งทำให้เกิดความพยายามที่จะเอาชนะซึ่งกันและกัน เมื่ออีกฝ่ายเสนอความคิดเห็นอีกฝ่ายก็จะต่อต้านคัดค้าน มีการบิดเบือนข้อมูลและข้อเท็จจริงเพื่อเป็นการให้ร้ายซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ผู้บริหารอาจได้รับข้อมูลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจหรือข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลที่บิดเบือน ทำให้องค์กรไร้เสถียรภาพและสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน

5. **องค์กรขาดเสถียรภาพและย่ออยู่กับที่** เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างมากทำให้คนไม่ยอมรับผิดชอบงาน จะทำงานเฉพาะที่ได้รับความนิยมหรือทำงานตามที่สั่ง บุคลากรขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เสนอแนวคิดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรอยู่กับที่ หรือบางกรณีอาจจะทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะถดถอยได้

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษต่อองค์กร หากองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งเลย องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปจนเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานหรือน้อยเกินไปจนทำให้เกิดความเฉื่อยชาเพื่อให้อุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

กระบวนการของการจัดการความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้ง ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายรูปแบบ หนึ่งในรูปแบบที่น่าสนใจการศึกษาในครั้งนี้ คือ กระบวนการของความขัดแย้งของ Robbins & Judge (2007) เป็นกระบวนการที่มีเนื้อหาครอบคลุมและชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่สาเหตุของความขัดแย้ง วิธีการจัดการความขัดแย้ง เทคนิคในการบริหารจัดการความขัดแย้ง รวมไปถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากความขัดแย้ง ซึ่งการศึกษากระบวนการดังกล่าว สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน (Robbins & Judge, 2007; Monataraphadung, 2016) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สภาพการณ์ความขัดแย้ง ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ความขัดแย้ง ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้ง ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก และ ขั้นตอนที่ 5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง



ภาพที่ 1 กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process)
ที่มา: ดัดแปลงจาก Robbins and Judge (2007), and Monataraphadung (2016)

ขั้นตอนที่ 1 สภาพการณ์ความขัดแย้ง ขั้นตอนแรกของกระบวนการความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์หรือสาเหตุหรือเงื่อนไขที่มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ แต่ไม่จำเป็นว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง ความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้ คือ ด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างของงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

1) ด้านการสื่อสาร (Communication) สาเหตุหนึ่งที่เป็นปัญหาความขัดแย้งได้คือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำภาษาไม่ชัดเจน หรือการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่มากเกินไปจนทำให้ข้อมูลผิดเพี้ยน หรือการสื่อสารที่น้อยเกินไปทำให้เข้าใจคลาดเคลื่อน การสื่อสารนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันในองค์กร ควรมีการจัดอบรมในเรื่องการสื่อสารที่มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะการฟังและการพูดที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

2) ด้านโครงสร้างของงาน (Structure) หมายถึง ขอบข่ายความรับผิดชอบของงาน หรือโครงสร้างขององค์การ ที่ทำให้ทราบถึง ลักษณะงาน ขนาดขององค์การ ลำดับการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ต่างๆ ลักษณะโครงสร้างขององค์การและการบริหารงานหากมีลักษณะไม่ชัดเจน สั่งการซ้ำซ้อน สายการบังคับบัญชาคาบเกี่ยวกัน การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ ความเสมอภาคและความไม่เท่าเทียมในการทำงาน ระบบให้รางวัลและระบบการลงโทษที่ไม่ชัดเจน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและความไม่พอใจในการทำงานได้

3) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Variables) อาทิ บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงภูมิหลังที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาแตกต่างกัน อาจเป็นต้นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้

ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ถึงความขัดแย้ง เมื่อสภาพการณ์ในขั้น 1 เกิดขึ้น เช่น การสื่อสารไม่ชัดเจน โครงสร้างการบริหารซับซ้อนไม่ชัดเจน คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความแตกต่างกัน สภาพการณ์ที่จะเกิดความขัดแย้งหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่ในสภาวะที่จะเกิดขึ้นในขั้นที่ 2 ต่อไป คือ 1) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เมื่อบุคคลหรือกลุ่มได้รับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง หากบุคคลหรือกลุ่มไม่สนใจและไม่ใส่ใจ การรับรู้นั้นก็ไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เมื่อบุคคลได้รับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและเกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับตนเองและกลุ่ม บางครั้งอาจไม่ใช่ความรู้สึกส่วนบุคคลแต่เป็นความรู้สึกของกลุ่มได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้เกิดจากอารมณ์ที่สร้างความตึงเครียด ความคับข้องใจ เกิดความไม่ลงรอยกันและเกิดเป็นศัตรูกันได้ ในขั้นที่ 2 นี้ มีความสำคัญที่จะเป็นมูลเหตุให้บุคคลหรือกลุ่มตัดสินใจว่าความขัดแย้งนั้นเกี่ยวกับอะไร และทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อตนเองหรือกลุ่มและเสียผลประโยชน์หรือไม่ ก็สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนที่คู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายรับรู้และมีความรู้สึกต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทั้งสองฝ่ายพยายามหาทางแก้ปัญหาหรือยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ขั้นตอนนี้จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการของความขัดแย้ง เนื่องจากจะเป็นขั้นตอนที่จะเลือกวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้ง จากการศึกษาของ Thomas & Kilmann (1976) ได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรม (Thomas-Kilmann Conflict Model Instrument) เพื่อใช้จำแนกพฤติกรรมของบุคคล เมื่อต้องเผชิญและจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบ 2 มิติ คือ มิติในแนวนอนหมายถึงระดับการให้ความร่วมมือ ซึ่งหมายถึงระดับการตอบสนองของคู่กรณีฝ่ายหนึ่งต่อความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนมิติในแนวตั้งหมายถึงการมุ่งที่ตนเองซึ่งหมายถึงระดับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง จากเครื่องมือวัดพฤติกรรมสองมิติทำให้วิธีการที่คู่กรณีตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) การแข่งขัน (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 4) การยอมให้ (Accommodation) และ 5) การประนีประนอม (Compromising) (Yenjaiima & Suyapron, 2018) ดังนี้

1. รูปแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมที่เมื่อบางคนอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งแล้วเลือกที่จะแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยการเอาชนะ เอาแต่ใจตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางต่างๆ เพื่อให้ผู้กรณียอมแพ้แก่ฝ่ายตนให้ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งเอาชนะนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ – แพ้” (Win-Lose solution)

2. รูปแบบการร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยมุ่งบริหารความขัดแย้งโดยการมุ่งที่จะเอาชนะตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ไข ความขัดแย้งโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายด้วยวิธีการที่ทำให้อีกฝ่ายพึงพอใจด้วย เรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ “ชนะ – ชนะ” (Win-Win solution)

3. รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยการไม่สู้ปัญหา และไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา รวมทั้งไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – แพ้” (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่

4. รูปแบบการยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับที่ยอมรับ มุ่งสร้างความพอใจให้กับผู้อื่นอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การแก้ไขปัญหในรูปแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – ชนะ” (Lose-Win solution)

5. รูปแบบการประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมากในลักษณะที่มี จุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น ในรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/ Some Lose solution)

ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก หรือปฏิกิริยาของบุคคล เมื่อบุคคลได้รับรู้หรือเกิดความรู้สึกที่เกิดความขัดแย้งขึ้น แต่มิได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจจะเป็นเพียงความไม่พอใจ ความคับข้องใจ แต่ถ้าเมื่อใดที่ฝ่ายตรงข้ามแสดงพฤติกรรมหรือกิจกรรมเพื่อขัดขวางให้อีกฝ่ายไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมต่างๆ เช่น การพูดจา การแสดงออก ปฏิกิริยาโต้ตอบ การต่อต้าน การปฏิเสธ การฟ้องร้อง การก่อกวน การประท้วง การใช้กำลัง ความรุนแรง ออกมาจนสุดท้ายกลายเป็นความพยายามทำลายล้างฝ่ายตรงข้ามซึ่งก็คือความขัดแย้งนั่นเอง เนื่องจากความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของงานและองค์กรได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ดังนั้น นักบริหารที่มีความสามารถก็จะนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการความขัดแย้งมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยหากเป็นความขัดแย้งในด้านลบก็จะจำกัดระดับความขัดแย้งไม่ให้ลุกลามใหญ่โต แต่หากเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ก็จะจัดการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ให้แก่องค์กรและพัฒนางานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป สรุปในขั้นนี้จะมีการแสดงพฤติกรรมของกลุ่มออกมาอย่างเห็นได้ชัดและปรากฏปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่อยู่นอกกลุ่ม ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการได้มีการเสนอเทคนิคการจัดการความขัดแย้งดังนี้

ตารางที่ 2 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

วิธีการ	แนวทางการบริหารความขัดแย้ง
การระงับความขัดแย้งทางตรง	ให้ทั้งสองกลุ่มเผชิญหน้ากันโดยผ่านวิธีการประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
การร่วมมือร่วมใจ	ให้ทั้งสองฝ่ายมุ่งเน้นไปที่ภารกิจขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร และทำงานร่วมกัน
การแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร	เพิ่มทรัพยากรในการบริหารเช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล เครื่องจักร ให้เหมาะสมเพียงพอต่อการทำงาน
การหลีกเลี่ยง หรือ การอยู่เฉยๆ	ถอนตัวออกจากปัญหาความขัดแย้ง คือ ไม่สนใจความขัดแย้ง ปฏิเสธความขัดแย้ง และยึดหลักว่า เมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงและหมดไปเอง
การประนีประนอม	ใช้คนกลาง หรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย
การใช้อำนาจ	การใช้อำนาจบังคับ การใช้คำสั่ง สั่งการและบัญชาด้วยด้วยการออกกฎ ระเบียบมาบังคับมาควบคุม
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์	ใช้เทคนิคฝึกอบรมให้ความรู้ หรือกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรใหม่	ปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ จัดรูปแบบการทำงานใหม่ ย้ายตำแหน่ง ออกแบบงานใหม่

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Chuangphousri & Buranasing (2011), and Robbins & Judge (2013)

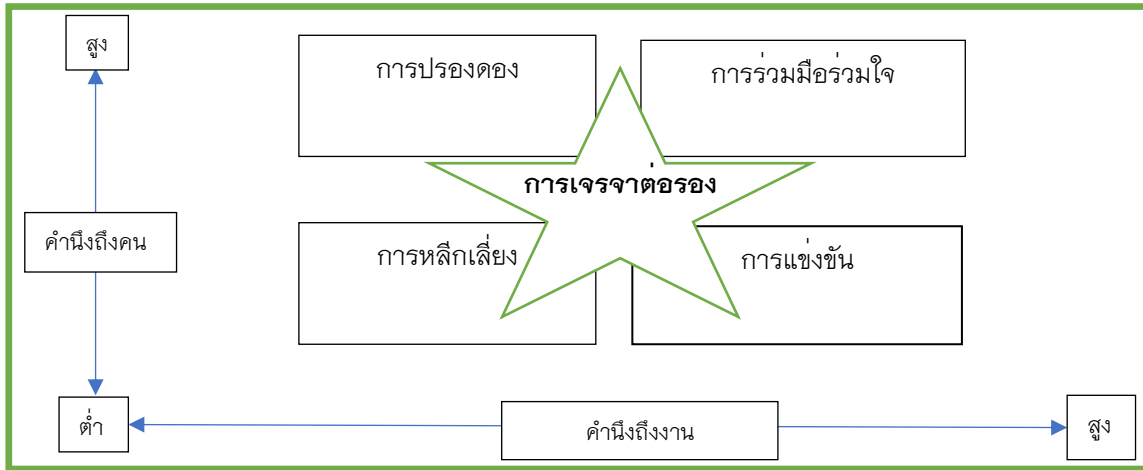
กล่าวได้ว่าเทคนิคการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด 8 วิธีการ ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งแนวทางการดำเนินงานแก้ไขปัญหาก็จะมีตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มคน จนไปถึงระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 ผลลัพธ์จากความขัดแย้ง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนั้น อาจเกิดได้ทั้งผลในด้านบวก และผลในด้านลบ ผลในด้านบวกของความขัดแย้ง คือ ทำให้บุคคลมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะทางปัญญา ส่งเสริมความสนใจใฝ่รู้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นกลางระหว่างคู่กรณีอันทำให้ภาวะความตึงเครียดลดลง ทั้งยังเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการประเมิน และเปลี่ยนแปลงตนเองอีกด้วย ความขัดแย้งยังช่วยให้อุปสรรคที่เคยถูกกลบเกลี้ยงหรือมองข้ามไป อาจได้รับการพิจารณา นำมาแก้ไข จึงนับได้ว่าเป็นประโยชน์ของความขัดแย้ง แต่ในทางตรงกันข้ามหากความขัดแย้งเป็นผลเสีย ภายในองค์กรก็จะเกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือในการทำงาน แบ่งพรรคแบ่งพวก การสื่อสารถูกปิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายได้ในอนาคต ถ้าการบริหารจัดการความขัดแย้งส่งผลให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น ทุกฝ่ายพอใจ และร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา แต่ถ้าการแก้ไขปัญหามิเป็นที่น่าพอใจ ความขัดแย้งก็จะคงอยู่ต่อไป ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายก็จะแย่ง ขาดความร่วมมือ

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งมี 5 ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนก็จะบอกถึงระดับของความขัดแย้งว่า สามารถควบคุมได้หรือไม่ เมื่อทราบถึงความขัดแย้งว่าอยู่ในขั้นตอนใด ผู้บริหารก็สามารถนำทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารความขัดแย้งให้ความขัดแย้งนั้นเกิดประโยชน์แก่องค์กร แต่หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารความขัดแย้งได้ก็จะเป็นผลเสียต่อองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความขัดแย้ง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้งข้างต้นพบว่าความขัดแย้ง คือ การที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคนขึ้นไปมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น ผู้บริหารในฐานะที่จะบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด โดยต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัย 2 ตัวแปร คือ “คน” กับ “องค์กร (งาน)” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

“การหลีกเลี่ยง” (Avoiding) คือ ผู้บริหารไม่เน้นคนและไม่เน้นงาน ไม่สนใจในการบริหารความขัดแย้ง ทำให้องค์กรเฉื่อยชาหรือเสื่อมถอยลงได้

“การแข่งขัน” (Competing) คือ ผู้บริหารไม่เน้นคนแต่เน้นงาน ทำให้เกิดการแข่งขันภายในสูงแต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย ซึ่งจะส่งผลเสียในองค์กร เช่น บุคลากรลาออกจากงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี

“การเจรจาต่อรอง” (Negotiation) คือ ผู้บริหารเน้นคนและเน้นงานในระดับกลาง เป็นการพบกันครึ่งทางเพื่อสร้างความสมดุลในการทำงาน

“การปรองดอง” (Accommodating) คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร เน้นบรรยากาศในการทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยเฉพาะการแข่งขันในงาน ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร

“การร่วมมือร่วมใจ” (Collaborating) คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งคนและงาน ผู้บริหารพยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งถือว่าการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นในทุกองค์การ รวมถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์และเทคนิคในการบริหารความขัดแย้งไม่ให้มากเกินไปหรือน้อยเกินไป และเกิดผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจนเกิดเฉื่อยชา จนขาดความกระตือรือร้น หรือเกิดการแข่งขันต่อสู้อันเกิดความแตกแยก ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจต่อสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันที่ ดังคำกล่าวที่ว่า “เข้าใจคนได้ บริหาร เข้าใจงานได้ความสำเร็จ”

“เข้าใจคนได้บริหาร” เนื่องจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมเกิดการกระทบกระทั่งหรือไม่ลงรอยกันบ้าง ดังนั้นผู้บริหารควรบริหาร ความขัดแย้งด้วยวิธีใดเพื่อให้ความขัดแย้งยุติลง หรืออาจจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งซึ่งมีหลากหลายแบบที่ ผู้บริหารต้องเลือกและเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ต่อบุคคลและองค์การ ซึ่ง “การเจรจาต่อรอง” ก็เป็นทางออกที่ดีวิธีหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสอง ฝ่าย

“เข้าใจงานได้ความสำเร็จ” เมื่อองค์กรประสบปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ถึงความชัดเจนใน เป้าหมายขององค์กร บุคลากรที่พร้อมเรียนรู้งานและแสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ การเสริมทักษะการสื่อสาร ทั้งสองด้าน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่เพียงพอและเหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นแนว ทางการบริหารความขัดแย้งในดำเนินงาน เมื่อสามารถบริหารปัจจัยความขัดแย้งต่าง ๆ ได้ แนวทางการบริหารความ ขัดแย้ง “ด้านการร่วมมือร่วมใจ” ก็จะเกิดขึ้นทำให้งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

บทสรุป

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่สามารถปรากฏในทุกองค์กรและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งส่วนใหญ่ คนจะมองในด้านลบ ทั้งที่ความจริงแล้วความขัดแย้งสามารถเป็นทั้งประโยชน์และโทษให้กับองค์กร ดังนั้นการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กรจึงเป็นเทคนิคที่สำคัญ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการคนหรือกลุ่มคนในองค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งบุคคลที่จะมีบทบาทในการบริหารความขัดแย้งนี้ คือ ผู้บริหาร ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องมีทักษะและเข้าใจถึงความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล สร้างแรงจูงใจและเสริมทักษะทาง ปัญญาให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กร ให้ทุกคนเข้ามามี ส่วนร่วมในการทำงาน มีช่องทางการสื่อสารที่สะดวกและเข้าถึงง่ายในองค์กรทุกระดับ ซึ่งที่กล่าวมานั้นจะเป็นสาเหตุ ของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารควรพิจารณาแนวทางการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับกระบวนการของ ความขัดแย้งเนื่องจากผลลัพธ์ความขัดแย้งจะส่งผลต่อองค์กร ซึ่งแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ การ หลีกเลี่ยง การแข่งขัน การการเจรจา การปรองดอง และการร่วมมือร่วมใจ โดยผู้บริหารสามารถใช้แนวทางการ บริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

References

- Aimwattanukul, S. (2010). *The case study of Conflict of the Sub District Administrations Organizations of Dankhantod District, Nakhon Ratchasima Province*[Master's Thesis, Suranaree University of Technology].
- Bunnag, K. (2011). Conflict VS Violence. *Executive Journal*, 31(3), 136-144. https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_11/pdf/aw21.pdf
- Chuangphousri, P., & Buranasing, S. (2011). *Conflict Management and Crisis Management*. The Royal Institution.

- Montana, P., & Charnov, B. (2008). *Management* (4th ed.). Barron's Educational Series, Inc.
- Monataraphadung, S. (2016). Creative Conflict Management. *Valayal Aongkorn Review*, 6(2), 193–208. http://acad.vru.ac.th/Journal/journal%206_2/6_2_15.pdf
- Moore, G.A. (1996). *Organaization Type and Reported Conflict Styles*. EDD Dissertation. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Nakphin, S., & Somboon, W. (2019). Conflict Management of Public Organaizations in Thailand 4.0 Era. *Suratthani Rajabhat Journal*, 6(2), 21–46. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/srj/article/view/206845>
- Panthong, K. (2015). *Politics and Conflict in Local Government Organizations: A Case Study of a Municipality in the Eastern Region*. Faculty of Humanities and Social Sciences, Rambhai Barni Rajabhat University.
- Phrommanee, Y. (2010). *Leadership Human Resource Management Skills: Conflict Resolution*. <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r9.doc>.
- Phuphattana, K. (2000). *Conflict*. <http://e-book.ram.edu/e-book/h/HR413/hr413-9.pdf>.
- Pneuman, R.W., & Bruhl, M.E. (1982). *Managing Conflict*. Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Santiwong, T., & Santiwong, S. (2003). *15 Great Strategy: A Case Study of Thai Business Strategy*. Thai Wattana Panich.
- Somkliang, A., Kongrungchok, A., & Nakphin, S. (2020). Employee Conflict Management in Government Organization. *Hatyai Academic Journal*, 18(1), 163–176. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/article/view/149386>
- Thomas, K.W. (2006). *Making Conflict Management a Strategic Advantage*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Making-Conflict-Management-a-Strategic-Advantage-%7C-Thomas/148eb85ff31bc3ff5e9171265146777b913e51b5>
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (2015). *An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. <http://www.kilmanniagnostics.com/overview-thomaskilmann-conflict-mode-instrument-tki>.

Wongwanich, B., & Laohavichien, T. (2017). Conflict Management and Organizational Citizenship Behavior. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2), 34–45.

<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/RMUTT-Gber/article/view/241913>

Yenjaima, R., & Suyapron, S. (2018). Conflict in Society: Theory and Solution. *Journal of MCU Social Science Review*, 7(2), 224–238. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/132734>