

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจ

The Conflict Management of Police

ศิริจันทร์ จุลนิล

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Sirijan junil

Roi Et Rajabhat University

E-Mail: Sirijan89@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้ต้องการนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของตำรวจ ด้วยวัตถุประสงค์ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการประนีประนอม ลดปัญหาทางด้านอารมณ์ความสับสน ความกดดัน ความก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจ ลดการเกิดความเครียดสุขภาพจิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานลดการเกิดความเสียหายแก่องค์กร ตาม วิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่สำคัญ 5 วิธี ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่บุคลากรในองค์กรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือปัญหาและความขัดแย้งต่างๆโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2) การปรองดอง วิธีการนี้บุคลากรในองค์กรจะนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรมีจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเอง และมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ทั่วๆไป และระหว่างเพื่อนร่วมงาน

* วันที่รับบทความ: 25 มกราคม 2562; วันที่แก้ไขบทความ 25 กุมภาพันธ์ 2562; วันที่ตอบรับบทความ: 27 มีนาคม 2562

3) การต่อสู้ บุคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรเน้นการเอาใจตนเองเป็นสำคัญ มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น ให้ได้ชัยชนะในที่สุด โดยไม่สนใจว่าจะได้มาด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม

4) การร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยบุคลากรมุ่งที่เอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคนที่มีมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นประสานผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

5) การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองบุคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยบุคลากรต้องการใช้ความสามารถเกลี้ยกล่อมบุคคลที่เรามุ่งจะได้บางสิ่งบางอย่างจากเขาให้หรือยอมให้บางสิ่งบางอย่างนั้นแก่เรามากที่สุด โดยความสมัครใจเน้นการเจรจาต่อรองเพื่อให้ตนเองมีส่วนได้รับประโยชน์

คำสำคัญ : การจัดการ; ความขัดแย้ง; ดำรวจ

Abstract

This article wants to present about police conflict management. With the purpose of creating mutual trust Cooperation in work. Motivation to work Compromise Reducing emotional problems, confusion, pressure, aggression, mental control Reducing stress, mental health to increase work efficiency, reduce damage to the organization according to the 5 methods of conflict management as follows.

1) Avoidance Is a method used by personnel in organizations to manage conflicts In which the personnel do not fight the problem and do not cooperate in problem solving Not interested in their own needs And the needs of others Avoid problems Sluggish and ignoring the conflicts that arise, try to rise above the problems and conflicts, believing that the conflict will decrease over time.

2) Reconciliation. This method of personnel in the organization will be used to manage conflicts that occur. In which the personnel have a central standpoint of self-consciousness And the dimension to please others It's a kind of negotiation. Which aims for both parties to be somewhat satisfied It is a feature that, if granted, will lose, or in a way that meets halfway. Listen to opinions from other people in general. And between colleagues

3) Fighting. Personnel will use this method to manage conflicts that occur. With personnel focusing on self-gratification Focusing on one's own victory Regardless of the benefits or losses of others To win in the end Regardless of whether it was obtained by any means

4) Cooperation Is a method used by personnel to manage conflicts that occur within the organization With personnel aiming to overcome and at the same time cooperate fully in resolving conflicts It is the behavior of people who aim to create satisfaction for themselves and others, coordinating benefits for all parties. For the organization to survive and grow sustainably

5) Compromise Or negotiating personnel will use this method to manage conflicts that arise, in which the person wants to use the ability to persuade someone we aim to get something from them or allow something to Us the most Voluntarily Emphasizing negotiation for the benefit of oneself.

Keywords : Conflict; Management; Police

บทนำ

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจซึ่งได้รวบรวมสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง และต้นเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยเริ่มจาก แนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง ทศนะแบบดั้งเดิมที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายแต่จะเป็นพลังในการสร้างการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้นและอีกทศนะหนึ่งของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กับกลุ่มเท่านั้นแต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด(Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นเมื่อเชื่อกันในตัวเราเองคนเดียวใน รอบครัว ชุมชน ในองค์กร ในประเทศของเรา ความขัดแย้งได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1.ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Individuals) 2.ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) 3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intercrops) 4.ความขัดแย้งระหว่างสังคม (Inter societal) ตัวแบบวัฏจักรของความขัดแย้งตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงสิ้นสุดไว้รวม 5 ขั้นตอนแรก แต่ละฝ่ายเริ่มเพราะความตึงเครียดที่เกิดจากความเห็นไม่ตรงกันใน ค่านิยม นโยบาย หรือเป้าหมาย ขั้นสอง แต่ละคนจะถามตัวเองว่าควรทำอะไรหรือควรมี บทบาทอย่างไรในความขัดแย้ง ขั้นสาม บุคคลหรือกลุ่มเริ่มประชาสัมพันธ์ประเด็นของความขัดแย้ง โดยรวบรวมสิ่งที่ประโยชน์ต่อฝ่ายตนให้มากที่สุด ขั้นสี่ เป็นขั้นเผชิญหน้า เมื่อ บุคคลหรือกลุ่มเริ่มใช้อำนาจในการต่อสู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ขั้นสุดท้าย เป็นขั้นที่ลดความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้งโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือมีการปรับสันไหมทดแทน หรือ

ประนีประนอมกัน กระบวนการของความขัดแย้งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 สภาพการก่อนเกิดความขัดแย้ง ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏเด่นชัด ขั้นที่ 5 การจัดการความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ขั้นที่ 6 ผลจากการจัดการความขัดแย้ง

สำหรับการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวความคิดดังนี้ คือ (1) แนวการต่อรอง (Bargaining approach) (2) แนวระบบราชการ (Bureaucratic approach) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในโครงสร้างที่มีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา (3) แนวการศึกษาเชิงระบบ (System approach) เน้นปัญหาด้านการประสานงาน การทำงานร่วมกัน ดังนั้น สาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ คือ 1) บุคคลมีความคิดที่สวนทางกันหรือตรงข้ามกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น 2) บุคคลอาจมีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกันแต่แนวทางการปฏิบัติอาจไม่เหมือนกันเพราะแต่ละบุคคลย่อมหาวิธีที่ตนเองและ 3) บุคคลอยากได้ประโยชน์สิ่งที่ทุกคนปรารถนา พอใจอยากได้ต้องการ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งผลดี ของความขัดแย้ง สามารถช่วยให้มีการเปิดเผย และการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล ขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด ช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ถ้ามีสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือในการทำงานลดลงเมื่อบุคคลมีความขัดแย้งกันรู้สีกว่าตนเป็นฝ่ายแพ้ จะรู้สึกไร้ค่า สูญเสียแรงจูงใจ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูง ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดความสับสน กัดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจ เป็นต้น

ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งว่ามีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่นทัศนะแบบดั้งเดิมที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายแต่จะเป็นพลังในการสร้างการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้นและอีกทัศนะหนึ่งของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กับกลุ่มเท่านั้นแต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด(Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึงเรียกว่าแนวความคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละแนวความคิด คือ แนวคิดที่หนึ่งเป็นแนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930 - 1940 เป็นแนวคิดยุคแรกๆ

มองความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย มองความขัดแย้งในทางลบ และมักจะให้ความหมายในทางที่ไม่ดี และให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) ความไร้เหตุผล (Irrationality) ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตราย และควรหลีกเลี่ยง ทศนะความขัดแย้งตามแนวคิดนี้สอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีต เกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดี หรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการตอบสนองต่อความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 218)

จากการมองความขัดแย้งในทางลบเป็นสิ่งเลวร้ายซึ่งเป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงจึงเพียงแต่ให้ความสนใจ และหาสาเหตุของความขัดแย้ง และลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์กรกลับสู่สภาวะเดิม แนวคิดที่สองเป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations) แนวคิดนี้เป็นที่นิยมมากในช่วงระหว่างทศวรรษที่ 1940 – 1970 แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นี้เชื่อว่า ความขัดแย้งทั้งหลายเป็นเรื่องปกติ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ มองความขัดแย้งว่าเป็นที่สิ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะออกแบบโครงการอย่างไร ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะบริหารงานดีอย่างไรก็ตาม ซึ่งความขัดแย้งอาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นได้ เพราะความขัดแย้งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงปัญหาผู้บริหารมีหน้าที่ในการวัดระดับของความขัดแย้งแล้วกระตุ้น หรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า การที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดผลดีย่อมต้องมีความขัดแย้งเป็นตัวชี้ชัดปัญหา แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับปานกลางไม่มากหรือน้อยไปแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นี้จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้ง แนวคิดที่สามเป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติ (The Integrationists View) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ดีและในทางสร้างสรรค์ มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นควรกระตุ้นให้เกิดขึ้น ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการบริหารความขัดแย้งเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารองค์กร ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้ เกิดจากการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพราะองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ เกิดภาวะเสื่อมถอย (อริศราวรรณสมิทธิ์ 2551 : 218)

จะเห็นว่า แนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง ทักษะแบบดั้งเดิมที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายแต่จะเป็นพลังในการสร้างการทำงานของกลุ่มนิ่งขึ้นและอีกทักษะหนึ่งของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กับกลุ่มเท่านั้นแต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด(Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายไม่สามารถไปด้วยกันได้หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้ของแต่ละบุคคลมากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ ความขัดแย้งมีหลายประเภท ได้แก่

- (1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยกัน เช่น การทะเลาะวิวาท ฯลฯ
- (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์ของชุมชน เช่น ห้ามทิ้งขยะในบริเวณชุมชน ฯลฯ
- (3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือกฎหมายของรัฐ
- (4) ความขัดแย้งระหว่างชุดระเบียบกฎเกณฑ์ของชุมชนกับระเบียบกฎเกณฑ์ของรัฐ กรณีนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงแต่ยังถกเถียงกันอยู่ว่าควรจัดไว้ในกิจกรรมที่ยุติธรรมชุมชนควรเข้าไปจัดการด้วยหรือไม่เพราะมีอำนาจขอบเขตอำนาจเหลื่อมซ้อนกันระหว่างอำนาจของรัฐกับอำนาจของชุมชน เช่น กรณีการวางท่อก๊าซระหว่างไทย-มาเลเซีย เป็นต้น

นักวิชาการที่ให้คำนิยามคำว่าความขัดแย้ง คือ Lewis Caser ที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นการแข่งขันเรื่องค่านิยม (Values) เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานภาพ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยมุ่งหมายเอาชนะคู่กรณี จึงเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะของความขัดแย้งเป็นเรื่อง การปะทะสังสรรค์ ระหว่างคู่กรณีตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่า ซึ่งมีเป้าหมาย ค่านิยม และอุดมการณ์ที่เข้ากันไม่ได้ เป้าหมายในที่นี้เป็นเรื่องของความประสงค์(Desires) และความปรารถนา (Wishes) ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเป้าหมายทั่วไป ได้แก่การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมหรือเป้าหมายเฉพาะซึ่งได้แก่การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง นอกจากนี้เป้าหมายยังมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ มีนักวิชาการชื่อ Dolby ได้กล่าวคำนิยามกำหนดความสำคัญของเป้าหมาย ส่วนอุดมการณ์เป็น

การรวบรวมค่านิยมเข้าเป็นกระสวย เพื่อให้ได้มาซึ่งค่านิยมที่เหมาะสมระดับของความขัดแย้งในการวิเคราะห์ระดับความขัดแย้ง Dolby ได้แบ่งออกเป็นระดับ ดังนี้คือ

- (1) ความขัดแย้งในส่วนบุคคล (Individuals)
- (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- (3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intercrops')
- (4) ความขัดแย้งระหว่างสังคม (Inter societal)

และอธิบาย ความขัดแย้งในระดับต่างๆเป็นผลที่เกิดจากค่านิยมเป้าหมายในสังคมกรรม (Socialization) ไม่ตรงกันกล่าวคือบุคคลได้รับรู้หรือเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการสังคมในเรื่องค่านิยมและเป้าหมายที่สับสนไม่แน่นอนตายตัว ส่วนความขัดแย้งระหว่างสังคม ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคล เป็นเรื่องของความหนักเบาของความขัดแย้ง ส่วน Louis Kris berg ได้พยายามอธิบายให้เห็นถึงลักษณะที่แสดงออกถึงความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น 5 มิติ ได้แก่ (Awareness) ความจงใจ (Intensity) กฎข้อบังคับ (Regulation) ความเข้มข้น (Purity) และความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ (Power) (อริศรารรรถ สมิตี 2551 : 238)

เมื่อก้าวถึงความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นเมื่อเชื่อกันในตัวเราเองคนเดียว ในครอบครัว ชุมชน ในองค์กร ในประเทศของเรา ความขัดแย้งได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1.ความขัดแย้งในส่วนบุคคล (Individuals) 2.ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) 3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intercrops) 4.ความขัดแย้งระหว่างสังคม (Inter societal)

ตัวแบบวัฏจักรของความขัดแย้ง

ในวัฏจักรของความขัดแย้ง โรบินสัน (Robinson) และคลิฟฟอร์ด (Clifford) ได้ อธิบายถึงกระบวนการของความขัดแย้งตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงสิ้นสุดไว้รวม 5 ขั้นตอนดังนี้ (1) ขั้นแรก คือ โดยแต่ละฝ่ายเริ่มเพราะความตึงเครียดที่เกิดจากความเห็นไม่ตรงกันในค่านิยม นโยบาย หรือเป้าหมาย (Tension Development) (2) ขั้นสอง คือ แต่ละคนจะถามตัวเอง ว่าควรทำอะไรหรือควรมีบทบาทอย่างไรในความขัดแย้ง (Role Dilemma) (3) ขั้นสาม คือ บุคคลหรือกลุ่มเริ่มประชาสัมพันธ์ประเด็นของความขัดแย้ง โดยรวบรวมสิ่งที่เป็น ประโยชน์ต่อฝ่ายตนให้มากที่สุด (Injustice Collecting) (4) ขั้นสี่ คือ เป็นขั้นเผชิญหน้า เมื่อบุคคลหรือกลุ่มเริ่มใช้อำนาจในการต่อสู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน (Confrontation)

(5) ขั้นสุดท้าย คือ เป็นขั้นที่ลดความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้งโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือมีการปรับสินไหมทดแทน หรือประนีประนอมกัน (Adjustment Process) สมภาพ วรรณแมน 2551 : 24)

จะเห็นว่า กระบวนการของความขัดแย้งตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงสิ้นสุดไว้มี 5 ขั้นตอนขั้นแรก แต่ละฝ่ายเริ่มเพราะความตึงเครียดที่เกิดจากความเห็นไม่ตรงกันในค่านิยม นโยบาย หรือเป้าหมาย ขั้นสอง แต่ละคนจะถามตัวเองว่าควรทำอะไรหรือควรมีบทบาทอย่างไรในความขัดแย้ง ขั้นสาม บุคคลหรือกลุ่มเริ่มประชาสัมพันธ์ประเด็นของความขัดแย้ง โดยรวบรวมสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายตนให้มากที่สุด ขั้นสี่ เป็นขั้นเผชิญหน้า เมื่อบุคคลหรือกลุ่มเริ่มใช้อำนาจในการต่อสู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ขั้นสุดท้าย เป็นขั้นที่ลดความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้งโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือมีการปรับสินไหมทดแทน หรือประนีประนอม

กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้งและขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้งในสถานการณ์ของความขัดแย้งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ เช่นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งตามแนวความคิดของ ฟิลล์เลย์ (Filley, 1975 : 4) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายในที่นี้ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่ได้เสนอแนะ ซึ่งกระบวนการของการเสนอแนะแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นที่ 1 สภาพการก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent of Conflict) เป็นลักษณะของสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งมีคุณลักษณะทางสังคม 9 ประการ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้งคือ ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน หรือคาบเกี่ยวกันทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งของผลประโยชน์ เช่นการแข่งขันเพื่อให้ได้แย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อมีการแข่งขันเช่นนี้ จะต้องฝ่ายหนึ่งได้ ฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อการสื่อความหมายมีอุปสรรคการที่ต้องฟังอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความไม่พอใจ ความแตกต่างในองค์การเมื่อเกิดความแตกต่างกันขึ้นภายใน เช่นสายบังคับบัญชามาก ทำให้ลำบากในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ ฝ่าย

ต่างๆต้องตัดสินใจร่วมกัน แต่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยของตนเป็นสำคัญ จึงเกิดความลังเลในการตัดสินใจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความต้องการเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อต้องการให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ ซึ่งเป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นเอกฉันท์ ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติเมื่อเกิดความเข้มงวดของกฎการต่อต้านที่จะเกิดขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เกิดการสะสมไว้อย่างไม่แก้ไขความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น

(2) ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

(3) ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นโดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง ความกลัว หรือไม่ไว้วางใจ

(4) ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏเด่นชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น

(5) ขั้นที่ 5 การจัดการความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ

(6) ขั้นที่ 6 ผลจากการจัดการความขัดแย้ง (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการจัดการความขัดแย้งแล้ว (สมภพ วรรณแมน 2551 : 14)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการของความขัดแย้งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 สภาพการก่อนเกิดความขัดแย้ง ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏเด่นชัด ขั้นที่ 5 การจัดการความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ขั้นที่ 6 ผลจากการจัดการความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างกระบวนการภายในเพื่อการบริหารความขัดแย้งด้วยความขัดแย้งบางประเภทเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์การ กระบวนการที่จะช่วยบริหารความขัดแย้งได้คือ การเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสร้องทุกข์หรือแสดงความไม่พอใจออกมา ตรวจสอบการร้องทุกข์และเสนอแนว

ทางแก้ไขปัญหาโอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้วิธีพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจใหม่ เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานให้มากและสะดวกขึ้น พยายามให้ภาระความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจนขึ้น (สมภพ วรรณแมน, 2551 : 14)

โดยการนำเสนอแนวคิดทางการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวความคิดดังนี้ คือ

1) แนวการต่อรอง (Bargaining approach) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับการแข่งขันกันของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เนื่องจากการมีทรัพยากรอย่างจำกัดวิธีที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้คือ การพยายามเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้น หรือลดความต้องการของการแข่งขัน

2) แนวระบบราชการ (Bureaucratic approach) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในโครงสร้างที่มีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต่อต้านการควบคุมนั้น วิธีแก้ไขความขัดแย้ง กรณีนี้คือ การใช้ระเบียบการบังคับบัญชา ที่ไม่ใช่ส่วนบุคคล (Impersonal control)

3) แนวการศึกษาเชิงระบบ (System approach) ในขณะที่แนวการต่อรองเน้นที่ปัญหาการแข่งขัน ส่วนแนวระบบของราชการเน้นที่ความล้มเหลวของการควบคุม แนวการศึกษาเชิงระบบเป็นแนวความคิดที่เน้นปัญหาด้านการประสานงาน การทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ วิธีลดความขัดแย้งตามแนวคิดนี้คือลดความแตกต่างของเป้าหมายลดการขึ้นต่อกัน โดยการลดทรัพยากรที่ขึ้นต่อกัน จากสาเหตุข้างต้นจะพบว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ต้องวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจากการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีระดับค่อนข้างต่ำ ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้งในเมื่อระดับความขัดแย้งมีความสูงเกินไปจนกระทั่งอาจเป็นผลเสียแก่องค์กรได้

จะเห็นว่า การบริหารความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวความคิดดังนี้ คือ (1) แนวการต่อรอง (Bargaining approach) (2) แนวระบบราชการ (Bureaucratic approach) เป็น

แนวความคิดที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในโครงสร้างที่มีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา (3) แนวการศึกษาเชิงระบบ (System approach) เน้นปัญหาด้านการประสานงาน การทำงานร่วมกัน (อรุณ รักธรรม, 2526 : 169)

สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้ง ย่อมช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเกิดไว้ 5 ประการ ดังนี้

(1) ผลประโยชน์ มักเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำผลประโยชน์ต่อตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่ยังหมายถึงตำแหน่งหน้าที่ การงาน โอกาสก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่างๆในการปฏิบัติงานด้วย

(2) บทบาทไม่ชัดเจน หมายถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง หัวหน้าหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขามีมากน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้

(3) เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กร กับเป้าหมายการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งมีผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

(4) อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจหน้าที่เท่ากันแต่อาจมีอำนาจบารมีไม่เท่ากันอำนาจที่แตกต่างกัน เช่นนี้อาจทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

(5) การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่า สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิม หรือไม่การเปลี่ยนแปลงต่างๆไม่ควรจะเป็นความเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายของการทำงาน เหล่านี้ล้วนเป็นความขัดแย้งทั้งสิ้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2531 : 71)

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประการ ซึ่งเหตุทั้ง 3 ประการนี้จะสนับสนุนแนวคิดที่ว่าที่ใดมีคน ที่นั่นมีความแตกต่าง ที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง แนวคิดทั้ง 3 ประการมีดังนี้

(1) แนวความคิดทุกคนมีแนวความคิดเป็นของตนเอง ซึ่งอาจได้รับการศึกษาและ ประสบการณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมการณ์หรือแบบที่ได้รับการยอมรับความคิดเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปลูกฝังอยู่ในสมองของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม และพร้อมที่จะพิสูจน์ว่าแนวความคิดของตนถูกต้องดังนั้นคนที่ต่างแนวคิดกัน จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

(2) แนวทางปฏิบัติเนื่องจากการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายทุกคนต้องแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะกับสภาพของตนทั้งในด้านค่านิยม และความพอใจ ความถนัด บุคลิกภาพ และสถานการณ์ที่เป็นเหตุให้เกิดความแตกต่างในแนวปฏิบัติมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

(3) ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือเป็นความพอใจของแต่ละคน ความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไปได้แก่ ลาภ ยศ สรรเสริญ ความสุข สำหรับผลประโยชน์ของข้าราชการนั้นหมายถึง อำนาจ รายได้ เกียรติยศ ชื่อเสียง ความสะดวกสบาย และความมั่นคงของตนเอง ผลประโยชน์เหล่านี้จะทำให้คนต่อสู้แย่งชิงกันเพื่อสนองความต้องการให้แก่ตนเอง (อรุณ รักธรรม, 2526 : 125)

ผลดี ผลเสียของความขัดแย้ง

(1) ผลดีของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลร้ายเสมอไป คุณและโทษของความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดีได้ถ้าทุกฝ่ายพยายามทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมซึ่ง พรรณราย ทรัพย์ประภา, ธงชัย สันติวงศ์, เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ต่างได้กล่าวถึงความดีของความขัดแย้งว่า เป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีข้อมูลใหม่ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ หากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผยและการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล ความขัดแย้งสามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด ความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ความขัดแย้งสามารถเพิ่มหรือกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องร่วมมือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ความขัดแย้งช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันมากขึ้น ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่บริหารอย่าง

ถูกต้องเหมาะสม ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้องค์การได้ ความขัดแย้งช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น และ ความขัดแย้งช่วยสร้างผลผลิตของงานได้

(2) ผลเสียของความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้จะมีทั้งคุณและ โทษ แต่ถ้าความขัดแย้งมีสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอนความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือในการทำงานลดลงเมื่อบุคคลมีความขัดแย้งกันรู้สีกว่าตนเป็นฝ่ายแพ้ จะรู้สึกไรค่า สูญเสียแรงจูงใจ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูง ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดความสับสน กัดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจเกิดการขัดขวางปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มไม่พูดจากัน ขาดความร่วมมือและขาดความคิดริเริ่มการติดต่อสื่อสารถูกปิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอมเกิดความเครียดสุขภาพจิตเสีย ถ้ามีความขัดแย้งรุนแรงทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชา หรืออาจไม่ทนที่จะอยู่ในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลงเกิดความเสียหายแก่องค์การได้ ซึ่ง จูฑามาต รุจิรตานนท์ ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่า ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความริเริ่ม การสื่อสารถูกปิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ก่อให้เกิดความเครียด ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การทำลายความสมานฉันท์ เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ไม่ส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ถ้าแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ทำให้เกิดการ“เฉื่อยงาน” และ ทำให้สูญเสียกำลังคน (สมภพ วรรณแมน, 2551 : 22)

เมื่อกล่าวถึงผลดีผลเสียของความขัดแย้งสรุปได้ดังนี้ โดยผลดี ของความขัดแย้งสามารถช่วยให้มีการเปิดเผย และการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล ขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด ช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ถ้ามีสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือในการทำงานลดลงเมื่อบุคคลมีความขัดแย้งกันรู้สีกว่าตนเป็นฝ่ายแพ้ จะรู้สึกไรค่า สูญเสียแรงจูงใจ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูง ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดความสับสน กัดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจเป็นต้น

การจัดการความขัดแย้งในสังกัดสถานีดำรวจ

ความขัดแย้งของตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติ เกิดได้โดยไม่จำกัดเวลาและ สถานที่ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกัน เป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความขัดแย้ง ในใจ บุคคลกับชุมชน องค์การกับองค์กร ระหว่างชุมชนกับชุมชนและไปถึงการขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน และ เป็นสิ่งที่ต้องจัดการด้วยความรอบคอบ และรอบรู้ ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติในสังคมสาเหตุความขัดแย้งในองค์การในด้านการทำงานร่วมกัน มีสาเหตุมาจาก การขาดความสามัคคี และการแบ่งพวกแบ่งหมู่ ปัญหาของ ผลประโยชน์อันมีอยู่อย่างมากมายมหาศาล เกิดการขัดกัน หรือแบ่งปันกันแล้วไม่ลงตัว ความขัดแย้ง ภายในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ในสังกัดสถานีตำรวจก็ย่อมมีปัญหาเช่นกัน ความขัดแย้งของตำรวจ จำแนกตามสถานภาพ ข้าราชการตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านพบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าใน ด้านการหลีกเลี่ยง, ด้านการปรองดอง, ด้านการต่อสู้, ด้านการร่วมมือร่วมใจ, ด้านการประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง

วิเช(Wise) ได้กล่าวถึง วิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่สำคัญไว้ 5 วิธี ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่บุคลากรในองค์การนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือปัญหาและความขัดแย้งต่างๆโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2) การปรองดอง วิธีการนี้บุคลากรในองค์การจะนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรมีจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเอง และมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นทั่วไป และระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3) การต่อสู้ บุคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรเน้นการเอาใจตนเองเป็นสำคัญ มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัย

อำนาจจากตำแหน่งความได้เปรียบในฐานะความเป็นอยู่ของตนเอง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพื่อตนเองจะได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด โดยไม่สนใจว่าจะได้มาด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม

4) การร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการที่บุคลากรนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยบุคลากรมุ่งที่เอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคนที่มีมุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นประสานผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

5) การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองบุคลากรจะใช้วิธีการนี้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยบุคลากรต้องการใช้ความสามารถเกลี้ยกล่อมบุคคลที่เรามุ่งจะได้บางสิ่งบางอย่างจากเขาให้หรือยอมให้บางสิ่งบางอย่างนั้นแก่เรามากที่สุด โดยความสนใจ เน้นการเจรจาต่อรองเพื่อให้ตนเองมีส่วนได้รับประโยชน์ ในทางตรงกันข้าม หากตนเองจะเสียประโยชน์ก็ต้องการใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ตนเองเสียประโยชน์น้อยที่สุด (สมภพ วรรณแมน 2551 : 23)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ความขัดแย้งนี้อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มบุคคลกับองค์กร ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นเมื่อผลของการกระทำใด ๆ ก็ตามของฝ่ายหนึ่งมีผลไปกระทบกับฝ่ายตรงข้ามกัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีมุมมอง 2 ด้าน คือ ด้านบวกและด้านลบ อย่างไรก็ตามในความเห็นของคนทั่วไปมักมองความขัดแย้งไปในด้านลบนั่นคือมองว่าเป็นการเห็นความขัดแย้งกันหรือมีมุมมองที่ตรงกันข้าม การมองเช่นนี้เนื่องมาจากมักมองว่าความขัดแย้งเนื่องจากการขาดแคลนอำนาจ ทรัพยากร ตำแหน่งทางสังคม และค่านิยมที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในด้านบวก คือ การเกิดความขัดแย้งทำให้เกิดการท้าทายเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดแก้ไขปัญหา หาทางออกในการจัดการ (สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ, 2551 : 40-41)

สรุป

การจัดการความขัดแย้งของตำรวจซึ่งได้รวบรวมสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและต้นเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยเริ่มจาก แนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง ทศนะแบบดั้งเดิมที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายแต่จะเป็นพลังในการสร้างการ

ทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้นและอีกทัศนะหนึ่งของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างพลังในการทำงานให้กับกลุ่มเท่านั้นแต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด(Absolute Necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นเมื่อเชื่อกันในตัวเราเองคนเดียวใน รอบครัว ชุมชน ในองค์กร ในประเทศของเรา ความขัดแย้งได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1.ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Individuals) 2.ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal) 3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroups) 4.ความขัดแย้งระหว่างสังคม (Inter societal) ตัวแบบวัฏจักรของความขัดแย้งตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงสิ้นสุดไว้รวม 5 ขั้นตอนแรก แต่ละฝ่ายเริ่มเพราะความตึงเครียดที่เกิดจากความเห็นไม่ตรงกันใน ค่านิยม นโยบาย หรือเป้าหมาย ขั้นสอง แต่ละคนจะถามตัวเองว่าควรทำอะไรหรือควรมีบทบาทอย่างไรในความขัดแย้ง ขั้นสาม บุคคลหรือกลุ่มเริ่มประชาสัมพันธ์ประเด็นของความขัดแย้ง โดยรวบรวมสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อฝ่ายตนให้มากที่สุด ขั้นสี่ เป็นขั้นเผชิญหน้า เมื่อ บุคคลหรือกลุ่มเริ่มใช้อำนาจในการต่อสู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ขั้นสุดท้าย เป็นขั้นที่ลดความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้งโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือมีการปรับสันไหมทดแทน หรือ ประนีประนอมกัน กระบวนการของความขัดแย้งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 สภาพการก่อนเกิดความขัดแย้ง ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏเด่นชัด ขั้นที่ 5 การจัดการความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ขั้นที่ 6 ผลจากการจัดการความขัดแย้ง

สำหรับการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวความคิดดังนี้ คือ (1) แนวการต่อรอง (Bargaining approach) (2) แนวระบบราชการ (Bureaucratic approach) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ในโครงสร้างที่มีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา (3) แนวการศึกษาเชิงระบบ (System approach) เน้นปัญหาด้านการประสานงาน การทำงานร่วมกัน ดังนั้น สาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกัน 3 ประการคือ 1)บุคคลมีความคิดที่สวนทางกันหรือตรงข้ามกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น 2)บุคคลอาจมีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกันแต่แนวทางการปฏิบัติอาจไม่เหมือนกันเพราะแต่ละบุคคลย่อมหาวิธีที่ตนเองและ 3) บุคคลยากได้ประโยชน์สิ่งที่ทุกคนปรารถนา พอใจอยากได้ ต้องการ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งผลดี ของความขัดแย้ง สามารถช่วยให้มีการเปิดเผย และการเผชิญหน้าที่มีเหตุผล ขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิด ช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ถ้ามี

สูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือในการทำงานลดลงเมื่อบุคคลมีความขัดแย้งกันรู้สึกว่าตนเป็นฝ่ายแพ้ จะรู้สึกไรค่า สูญเสียแรงจูงใจ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูง ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดความสับสน กัดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- สมภพ วรรณแมน.(2551). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ.(2551). “*การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ มหาสารคาม เขต 2*”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- อริศราวรรณ สมิตี. (2551). “*บทบาทของคณะกรรมการศูนย์ยุติธรรมชุมชนในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยสันติวิธี*”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : ราชภัฏสกลนคร.
- อรุณ รักธรรม. (2526). *ความขัดแย้งในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2531). *การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์.
- Filley, Alan C.(1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview. Illinois : Scott, Foresman.