

การจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง (Conflict Management by Negotiation)

จิรัฐ ชวนชม¹ ชิดชม กันจุฬา² นิธิพัฒน์ สุทธิธรรม³ และ สุชาดา อภิรัตน์⁴

Jirat Chuanchom¹ Chidchom kunjula² Nithipat Suthitum³ and Suchada Apiratana⁴

บทคัดย่อ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด หรือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับใดก็ตาม จะส่งผลกระทบต่อต่าง ๆ ต่อองค์กร ถ้าผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการความขัดแย้งถึงแม้ว่าจะไม่สามารถจะจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ให้หมดไปได้ แต่ก็ต้องพยายามควบคุมระดับความขัดแย้งให้มีความรุนแรงที่ลดลงหรือใช้ความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ นำความขัดแย้งมาใช้ในการกระตุ้นการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้นั้นจะส่งผลเสีย คือ ทำให้เกิดความแตกแยกในการทำงาน ทำให้เกิดความเครียดและเสียสุขภาพจิตในการทำงาน ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ทำให้เกิดการสื่อสารที่บิดเบือนไปและรวมทั้งมีการปกปิดข่าวสาร ความขัดแย้งภายในองค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสุขและจะส่งผลทำให้ลาออกจากองค์กร ผลที่ตามมา คือ องค์กรสูญเสียบุคลากรที่จะทำงาน ดังนั้น ถ้าสามารถจัดการความขัดแย้งได้จะส่งผลที่ดีทำให้เกิดการสร้างสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ

คำสำคัญ : การจัดการความขัดแย้ง, การเจรจาต่อรอง

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

² อาจารย์สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะศิลปศาสตร์และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

⁴ อาจารย์โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

^{*} Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Suan Dusit University

² Lecturer, Department of Tourism and Hotel Management, Pathumthaini University

³ Assistant Professor, Ph.D., Graduate School, Suan Dusit University

⁴ Lecturer, School of Tourism and Hospitality Management, Suan Dusit University

Abstract

Any form of conflicts in any level would affect an organization. If these conflicts can be managed and controlled in an appropriate level, they are going to benefit the company. Therefore, managers shall find approaches to handle and manage the issues. Although it is not possible to deal with all the conflicts, level of conflicts needed to be contained and minimized or used for advantages and create innovations for organization. Conflicts can stimulate working atmosphere in order to promote advancement and development of the organization. However, in case that managers cannot control the conflicts in an appropriate level, the organization may be faced with disagreements, stress, negative attitude and distrust in the workplace, miscommunication and concealing of information. Conflicts within organizations will impose negative attitude and unhappiness among employees. Some of them may choose to leave the organization. Therefore, it is vital for organizations to determine ways to contain conflicts and use them to improve efficiency of the organizations.

Keyword: Conflict Management, Negotiation

1. บทนำ

ปัจจุบันนี้ความขัดแย้งมีอยู่เกือบทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายทำให้การดำเนินงานในแต่ละองค์กรไม่ราบรื่นเท่าที่ควร นอกจากนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีอยู่หลายระดับ อาทิ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าวมาจากความต้องการของตนเอง กลุ่มคน ทีมงาน หรือแม้แต่ในระดับองค์กรที่มีต่อความต้องการในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกันส่งผลทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันทำให้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้และอีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนก็คือความแตกต่างในสภาพแวดล้อมและแต่ละคนมีความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้พฤติกรรมที่แตกต่างกันเมื่อแต่ละคนมีพฤติกรรมต่างก็แสดงออกถึงความความต้องการและความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างกันออกมาเมื่อแต่ละคนแสดงออกทางด้านพฤติกรรมออกมาที่แตกต่างกันเมื่อการแสดงออกที่แตกต่างกันมาอยู่รวมกันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ซึ่ง พรพ พุกกะพันธุ์ (2544: 277) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า อาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์การมีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลต่อภาวะจิตใจที่ทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมทางลบต่อคนรอบข้างและองค์กร ทำให้คุณภาพการปฏิบัติงานลดลง (กนกพัชร มาวิชัย และคณะ, 2558)

นอกจากนี้ ยังสามารถมองความขัดแย้งในอีกมุมมองในคือ ความขัดแย้งในบางครั้งส่งผลต่อการกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาขององค์กรทำให้เกิดสิ่งสร้างสรรค์ต่างๆ ถ้าสามารถบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์อันมหาศาลนานัปการ นอกจากนี้แล้วการที่บุคคลมีความสุขในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถและอยู่ร่วมกับองค์กรได้ในระยะเวลายาว (เพทยา เพียรทองและคณะ, 2558)

2. ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) นั้น มีความหมายที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไปซึ่งมีนักวิชาการและผู้ให้ความหมายของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

Carell, Jennings and Heavrin (1997) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งดังนี้ ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคลทั้งสองคนพิจารณาเห็นถึงความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายที่ตนเองต้องการและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดความขัดแย้งอีกฝ่ายต่อการบรรลุเป้าหมายหรือได้รับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

Greenberg and Baron (1997) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณคกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือประโยชน์ของตน

KenanSpaho (2013) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นปกติในหลาย ๆ องค์การ เนื่องจาก แต่ละบุคคลมีความคิดเห็นที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัดและความแตกต่างของแต่ละบุคคลนั้นไม่สามารถที่ยอมรับความแตกต่างทางความคิดกันได้ และการที่องค์การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากมายเป็นสิ่งที่ไม่ดี

Mary Scannen (2010) กล่าวถึง ความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างของการรับรู้ของแต่ละบุคคล เป้าหมายของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ผลที่ตามมา ความขัดแย้งก็จะความรุนแรงที่เพิ่มมากขึ้น

Schermerhorn, Hunt, and Osdom (1997) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การเกิดขึ้นเมื่อความคิดเห็นฝ่ายหนึ่งใดฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรืออารมณ์ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งสามารถสรุปได้ดังนี้ความขัดแย้ง หมายถึง การที่มีความคิด ทัศนคติ ที่แตกต่างกัน จะส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับองค์การ ซึ่งจะส่งผลทำให้การทำงานล่าช้าและไม่ประสบความสำเร็จหรือหมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความไม่เห็นพ้องต้องกัน เนื่องจากการได้รับผลประโยชน์หรือการยอมรับไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งต่อการขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้

3. สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

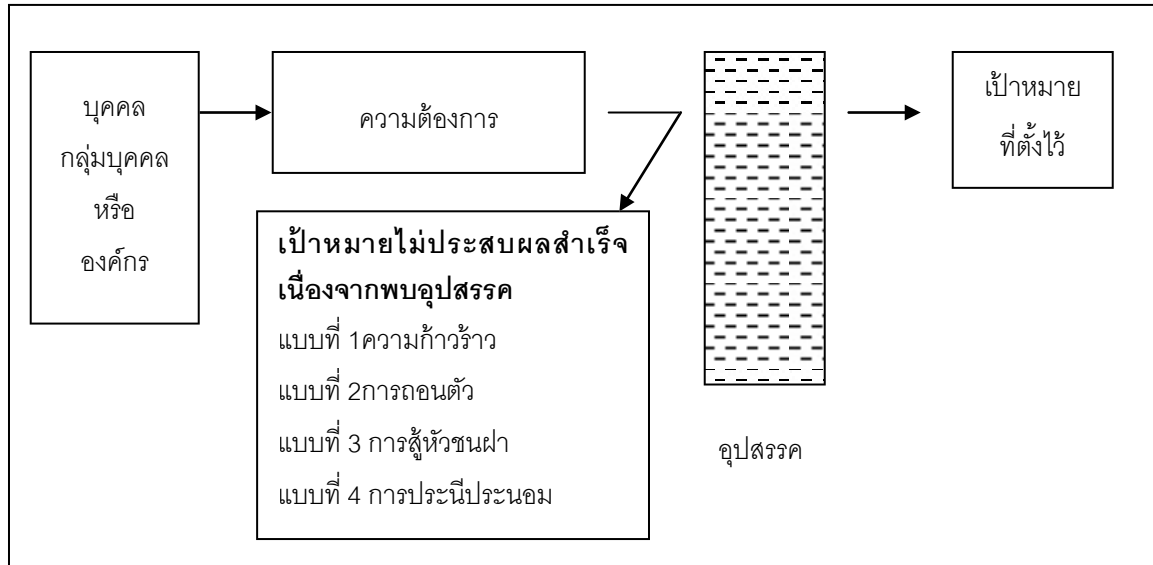
ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การได้ตั้งเป้าหมายที่ต้องการไว้จึงเกิดการสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากมีอุปสรรคมาขัดขวาง ซึ่งอุปสรรคนั้นอาจเป็นที่เปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้ เมื่อเป้าหมายไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการจึงทำให้เกิดความคับข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันขึ้น (Defense mechanisms) เพื่อที่จะทำได้เป้าหมายตามที่ต้องการซึ่งกลไกที่เกิดขึ้นจะมีการแสดงออกแบบหลากหลายเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (2540) และทองทิพพา วิริยะพันธุ์ (2551 : 254) และ Alexander Hamilton Institute (1983) ประกอบไปด้วย

แบบที่ 1 การแสดงออกถึงความก้าวร้าว (Aggression) เป็นการแสดงออกถึงการต่อต้านที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นด้วยคำพูด ท่าทางหรือการกระทำ ซึ่งเป็นผลที่มาจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่ได้ตามที่ตั้งไว้ และบางครั้งจะส่งผลเสียที่ตามมาอีกมากมาย

แบบที่ 2 การแสดงออกถึงการถอนตัว (Withdrawal) เป็นการแสดงออกถึงการไม่พอใจที่เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เป็นไปตามที่ต้องการแต่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน สิ่งที่ทำให้รู้ถึงความไม่พอใจ คือ ไม่แสดงความคิดเห็นหรือเข้าร่วมกิจกรรมใดๆ พยายามที่จะหลีกเลี่ยง

แบบที่ 3 การแสดงออกถึงการสู้หัวชนฝา (Fixation) เป็นการแสดงออกถึงความต้องการและพยายามที่จะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุตามที่ต้องการ โดยจะใช้หลากหลายวิธีเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แบบที่ 4 การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งการประนีประนอม นอกจากจะช่วยลดความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นจากการที่เป้าหมายไม่เป็นไปตามที่ต้องการอย่างน้อยก็ในบางครั้ง ถึงแม้ว่าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งหมด แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่จะได้ตามเป้าหมายในบางข้อหรือบางเงื่อนไขได้ ซึ่ง สามารถสรุป สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ภาพที่ 1



ภาพที่1สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแสดงออกถึงความขัดแย้ง

ที่มา : จิรัฐ ชวนชม (2558 :9)

4. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 : 258 และณัฐพันธุ์ เชมจรรย์, 2551 : 199) ดังต่อไปนี้

4.1 ความขัดแย้งภายในตนเอง (Intrapersonal or Intra Psychosocial Conflict) ความขัดแย้งภายในตนเองเป็นความขัดแย้งระดับที่ 1 เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตนเองเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนเราต้องตัดสินใจที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือละเว้นที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งผลที่เกิดขึ้นทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นในสิ่งที่ต้องตัดสินใจเลือกนั้นซึ่งแหล่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตนเอง มาจากแหล่งต่าง ๆ ภายในตนเองดังต่อไปนี้ ความคิด อารมณ์ แรงจูงใจ และ แรงขับเคลื่อนจากภายใน

4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งระดับที่2 เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลกับบุคคล ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เกิดมาจากความคิดเห็นของ 2 บุคคล ไม่ตรงกันหรือไม่คล้อยตามกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมห้อง สามีภรรยา ญาติพี่น้อง และเพื่อนบ้าน

4.3 ความขัดแย้งแบบกลุ่ม(Group Conflict)ความขัดแย้งแบบกลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

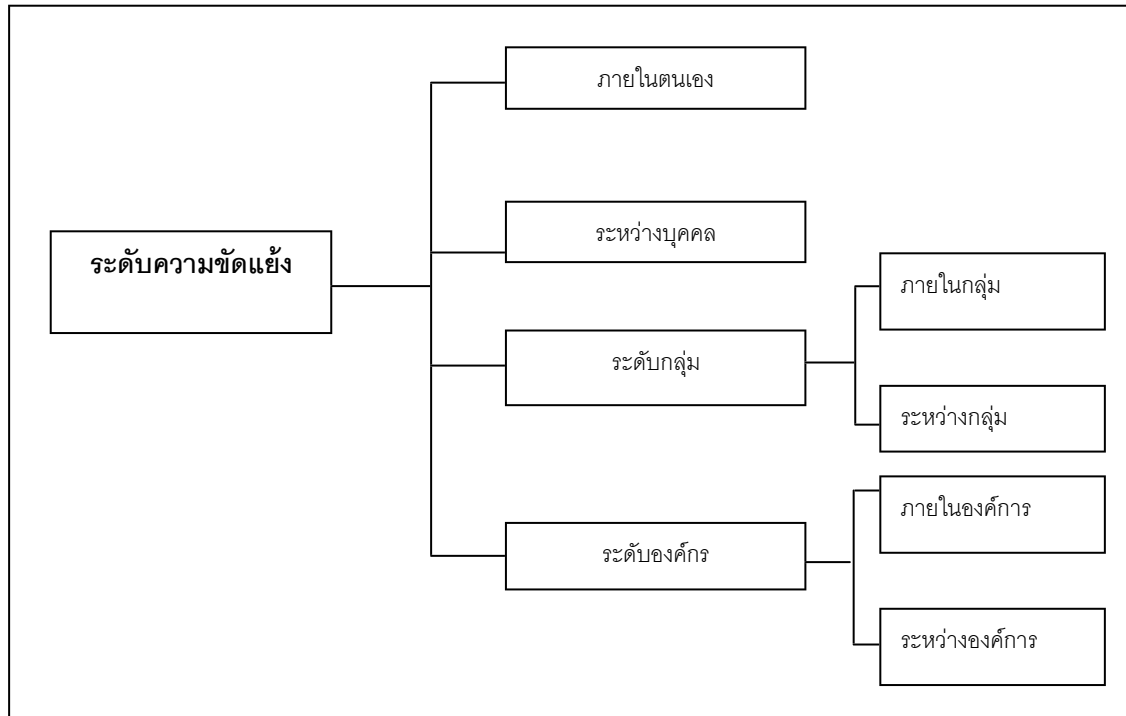
1) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-Group Conflict) ความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็นความขัดแย้งระดับที่ 3 เป็น

ความขัดแย้งภายในกลุ่มมีความต้องการความคิดเห็นทัศนคติค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งด้านสายงาน กระบวนการทำงานงานหลักและงานที่ปรึกษาความขัดแย้งอาจจะเป็นความขัดแย้งมีระบบหรือไม่มีระบบรวมถึงความขัดแย้งอย่างมีแบบแผนและไม่มีแบบแผน ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้กลุ่มที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ทีมงาน กลุ่มงาน ครอบครัว ชั้นเรียน ที่อยู่อาศัย และ เชื้อชาติ 2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter-Group Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นความขัดแย้งระดับที่ 3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานรวมถึงผลประโยชน์ของกลุ่มด้วยการตัดสินใจแพ้ชนะจะมีผลกระทบต่อกิจการเนื่องจากการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มและพรรคพวกของตนเองทันทีแต่ละฝั่งมุ่งเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งโดยสรุปความขัดแย้งแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานอาจเกิดความเสียหายต่อระบบงานหรือกิจการขององค์กร

4.4 ความขัดแย้งระดับองค์กร (Organization Conflict) ความขัดแย้งระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-Organization Conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระดับที่ 4 เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหาภายในการทำงานต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ความขัดแย้งยังมีการแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 :306) ดังต่อไปนี้ 1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากกระบวนสายการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในการปฏิบัติงาน เนื่องจากในบางครั้งคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งให้ปฏิบัติหรือดำเนินการไม่สามารถที่จะทำได้หรือไม่เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการทำให้มีการต่อต้านหรือเพิกเฉยคำสั่งที่ได้รับ ทำให้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งประเภทนี้และทำให้เกิดการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกันออกไป 2) ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากการทำงานระหว่างบุคคลในกลุ่มที่มีสายการบังคับบัญชาเดียวกันเป็นการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อที่ตนเองจะได้ใช้ทรัพยากรนั้น 3) ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-สายที่ปรึกษา (Line – Staff Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากที่ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบริหารมีความเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับสายที่ปรึกษาเนื่องจากนโยบายการทำงานที่แตกต่างกัน 4) ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทการทำงานและการกำหนดลักษณะการทำงานมากหรือน้อยจนเกินไป 5) ความขัดแย้งของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากการได้เอียงกันและได้แย้งกันความขัดแย้งเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่มีความร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีความต่อเนื่องหรือมีขั้นตอนต่อกันจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด

2. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันและมีกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการแข่งขันเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม ความขัดแย้งจะเกิดจากความไม่แน่นอนของเงื่อนไขในการแข่งขันระหว่างผู้จำหน่ายและลูกค้า หรือผู้ผลิตและผู้จำหน่าย หรือธุรกิจประเภทคล้ายกันต้องแข่งขันที่พยายามไปให้ถึงเป้าหมายของตนและพยายามที่จะมีพลังในการต่อรองที่เท่าเทียมกันในตลาดระดับของความขัดแย้งซึ่ง ระดับความขัดแย้ง ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ประเภทของความขัดแย้ง

ที่มา : ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 :258) และ ญัฐพันธ์ เชมจรนนท์ (2551: 199)

5.ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่อยู่ในแต่ละระดับ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในตนเอง ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ส่งผลทางด้านบวกถ้าผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งได้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้(จิรัฐ ชวนชม, 2558:26)

1. ความขัดแย้งในบางครั้งส่งผลต่อการกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาขององค์กร
2. ความขัดแย้งจากภายนอกจะส่งผลให้ภายในมีความสามัคคีเพิ่มมากขึ้นในทีมงานภายในทีมงานเกิดการรวมตัวอย่างเข้มแข็ง เนื่องจากสมาชิกมีการรวมตัวเพื่อต่อต้านอีกฝ่าย
3. ความขัดแย้งเป็นการระบายอารมณ์ความไม่พอใจที่เก็บไว้เป็นเวลานานทำให้สามารถลดความตึงเครียดจากการทำงานลง
4. ความขัดแย้งเป็นกระบวนการในการทดสอบความสามารถของตนเอง

6. การจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง

การที่จะจัดการความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้งได้นั้นมีหลากหลายวิธีแต่จุดเริ่มต้น คือ การเจรจาต่อรอง เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ความขัดแย้งที่มีอยู่ลดความรุนแรงลง และการที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เพียงพอ ถ้าไม่มีข้อมูลที่เพียงพออาจส่งผลต่อการเจรจาต่อรองที่ผิดพลาดและจะส่งผลทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการทำงานบางอย่างจะต้องเจรจากับกลุ่มงานทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นเพื่อน

ร่วมงาน ลูกน้อง เจ้านาย คู่ค้า หรือแม้แต่ลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการองค์การและมีวิธีการเจรจาในแต่ละกลุ่มอย่างใด ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องทราบและเข้าใจหลักของการเจรจาต่อรอง ซึ่งการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองนั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง (Roy J. Lewicki, Bruce Barry และ David M. Saunder, 2010) ไว้ 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

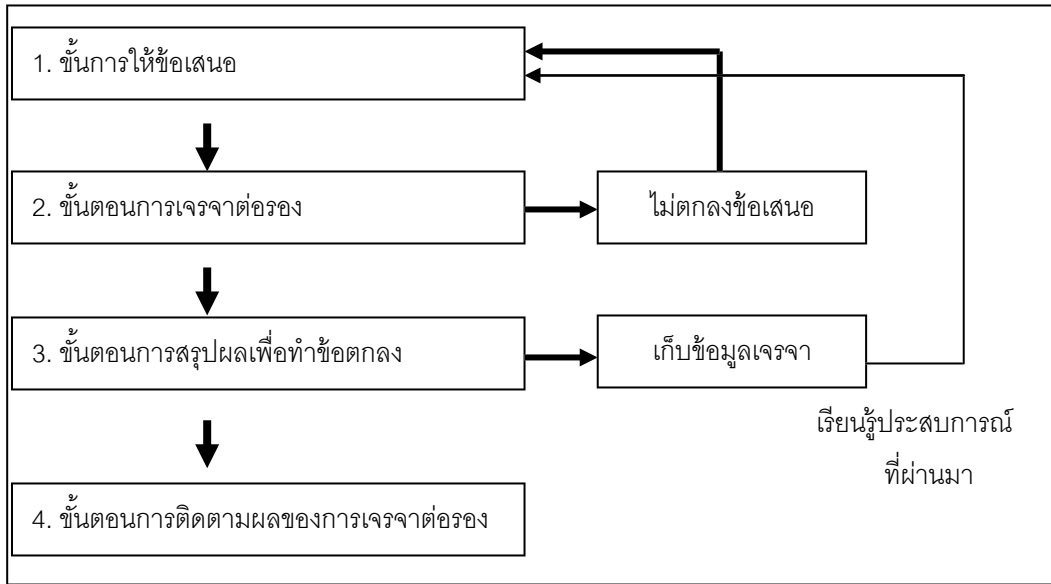
1. การเจรจาต่อรองหมายถึง การทำการตัดสินใจระหว่างคนสองคนหรือกลุ่มคนในการพูดคุยเพื่อการแก้ไขปัญหาระหว่างคนหรือกลุ่มคนในการหาผลประโยชน์ที่ลงตัว
2. หัวใจของการเจรจาต่อรอง คือ การให้และการให้เวลากับกระบวนการหาข้อตกลง
3. การจะเข้าใจในหลักของการเจรจาต่อรองต้องมีการศึกษา แหล่งการเรียนรู้มี 3 แหล่งประกอบไปด้วย แหล่งที่ 1 ประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง แหล่งที่ 2 จากสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต แหล่งที่ 3 คืองานวิจัยที่อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ศึกษาด้านสังคมศาสตร์

นอกจากนี้จรัส ชวนชม (2558 :32) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขความขัดแย้งคือ การหาจุดกึ่งกลางความพึงพอใจของบุคคลของ 2 คน หรือ กลุ่ม 2 กลุ่มในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ทั้ง 2 ฝ่าย อีกทั้งเป็นกระบวนการในการหาข้อตกลงของคนทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-Win) และรู้สึกดีและเห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย

กระบวนการการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง

วิชัย ปิติเจริญธรรม (2546 :71) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่โต๊ะเจรจาหรือมีการติดต่อเพื่อการเจรจาต่อรองกัน กระบวนการเจรจาต่อรองประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการให้ข้อเสนอจำเป็นต้องเริ่มด้วยการติดต่อกันโดยมีเป้าหมายเพื่อการพบปะประเด็นที่ควรพิจารณาในการติดต่อกันโดยมีเป้าหมาย ดังนี้ การเริ่มต้นการเจรจาต่อรองต้องทำการพิจารณาคู่เจรจาอยู่ในระดับใดขององค์กร หากเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เข้ามาทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองเท่ากับเป็นการส่งความหมายว่าในการเจรจาลักษณะนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากและลักษณะของสถานที่ในการเจรจาต่อรองเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการและช่องทางการติดต่อสื่อสารก็มีส่วนสำคัญที่แสดงถึงความสำคัญของการเจรจาต่อรองและทำการประเมินผลกระทบของวิธีการติดต่อที่มีต่อการสร้างรูปแบบของการเจรจาต่อรองและบรรยากาศในการเจรจา
2. ขั้นตอนการเจรจาต่อรองในการเริ่มต้นการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรเริ่มด้วยการทำความรู้จักกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจาและสร้างพื้นที่ร่วมเพื่อเป็นการสร้างโอกาสที่จะสามารถเจรจาตกลงกันได้
3. ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลงเมื่อคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายสามารถเข้าสู่ขั้นตอนการเจรจา การเจรจาต่อรองสามารถเดินทางเข้าสู่ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลงได้ การทำข้อตกลงจะเริ่มต้นด้วยการสรุปย่อประเด็นหรือความเห็นที่ตรงกัน มีการยื่นข้อเสนอสุดท้ายเพื่อหาข้อยุติในการเจรจา จากนั้นก็สร้างข้อตกลงเบื้องต้นที่ผูกพันทั้งสององค์การและคู่เจรจารวมทั้งกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้งในการปฏิบัติตามข้อตกลงด้วย
4. ขั้นตอนการติดตามผลของการเจรจาต่อรอง เป็นขั้นตอนที่ติดตามผลการดำเนินงานว่าคู่เจรจาได้พึงพอใจในผลการเจรจาต่อรองเป็นอย่างไรเพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการเจรจาต่อรองในครั้งต่อไป ซึ่งขั้นตอนการเจรจาต่อรอง ภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการในการเจรจาต่อรอง

ที่มา : วิชัย ปิติเจริญธรรม, 2546

การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเจรจาต่อรอง

การที่นำหลักของการเจรจาต่อรองมาใช้ในการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองมี ดังต่อไปนี้

ข้อดีของการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการเจรจาต่อรอง คือ ความสัมพันธ์ที่ดีของทั้งสองฝ่ายยังคงอยู่หรือระดับความขัดแย้งความรุนแรงที่ลดความรุนแรงลงทั้งสองฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และเกิดความสามัคคีในองค์กร นอกจากนี้ ยังระบายความขัดแย้งที่มีอยู่จากที่ได้สะสมไว้นาน อีกทั้งยังผลทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น

ข้อเสียของการลดความขัดแย้ง คือ เกิดความเครียดในบรรยากาศที่ทำงาน เมื่อปล่อยความขัดแย้งไว้จะทำให้องค์กรเกิดความแตกแยก มุ่งที่จะเอาชนะซึ่งกันและกัน และส่งผลร้ายต่อองค์กร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การจัดการความขัดแย้งจะส่งผลที่ดีต่อการทำงานของบุคคลและองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความสามัคคีและนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

กระบวนการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองภายใต้บริบทของสังคมไทย

ในปัจจุบันสังคมของประเทศไทยเกิดความขัดแย้งที่หลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เป็นประเด็นปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และทางการเมือง ที่นับวันจะมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมากการเผชิญหน้ากันระหว่างฝ่ายที่สนับสนุนกลุ่มทางการเมืองคนละขั้วที่ผ่านมามีการเผชิญหน้ากันด้วยความรุนแรงอันนำไปสู่วิกฤตการณ์ความแตกแยกทางสังคมได้ในที่สุดดังที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ของประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้น เมื่อความขัดแย้งในสังคมเป็นปัญหาที่มีความสำคัญที่จะต้องแก้ไขเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่ถ้าการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแก้ไขโดยอาศัยความรุนแรง ผลที่จะตามจะส่งผลให้เกิดความแตกแยกอย่างรุนแรงและเกิดความสูญเสีย อีกทั้งยังอาจทำให้ความขัดแย้งจะขยายวงกว้างและนำไปสู่การเผชิญหน้ากันด้วยความรุนแรงมากขึ้น

ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งในบริบทสังคมไทยด้วยสันติวิธี (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553) หรือการไม่ใช้ความรุนแรงเป็นสำคัญ โดยถือว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีเป็นทางเลือกหลักเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง และยึดมั่นในหลักมนุษยธรรม เพื่อปฏิเสธการใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา

ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเจรจาต่อรอง

การเจรจาไม่ว่าจะเป็นการเจรจาระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน แผนก ฝ่าย หรือการเจรจาระหว่างภายในองค์กรและภายนอกองค์กรจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการเจรจา (สำนักพิมพ์ไอ เอ็มบีส์ จำกัด, 2551 : 27) ดังต่อไปนี้

1. มีปัญหาเกิดขึ้นและจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่ จำเป็นเป็นปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข เนื่องจากถ้าปล่อยปัญหาเล็กทิ้งไว้ ผลที่ตามมาปัญหานั้นอาจจะเป็นปัญหาที่ใหญ่ตามมาได้ ส่วนปัญหาใหญ่ ถ้าเราปล่อยทิ้งไว้ ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อการทำงาน และอาจจะส่งผลเสียต่อภาพรวมขององค์กรได้ โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องของความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างแผนก ฝ่าย
2. การแก้ไขปัญหานั้นเป็นปัญหาที่น่าสนใจและมีความเป็นไปได้การแก้ไขปัญหานั้นจะต้องเป็นปัญหาที่น่าสนใจและมีความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้ เนื่องจากปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขนั้นเป็นเรื่องที่มีประโยชน์สำหรับตัวบุคคลและจำเป็นสำหรับองค์กร ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ประเด็นที่สำคัญอาจจะปล่อยปัญหานั้นไปเลยก็ได้ หรือถ้าปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขได้ก็อาจจะไม่ต้องแก้ไขปัญหานั้น ให้เสียงบประมาณหรือเสียเวลา
3. คู่เจรจาที่เกิดปัญหาให้ความสำคัญที่จะทำการเจรจาต่อรองด้วย การจะเกิดการเจรจาต่อรองขึ้นได้นั้น จำเป็นจะต้องมี บุคคล 2 บุคคล หรือ ฝ่าย 2 ฝ่ายเข้ามาทำงานการเจรจา ถ้าการเจรจามีเพียง บุคคลเพียงคนเดียว หรือ ฝ่ายเพียงฝ่ายเดียวการเจรจานั้น ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นโดยเด็ดขาด

ผลของการเจรจาต่อรอง

ผลของการเจรจาต่อรองนำมาจากแนวคิดของทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการแสดงให้เห็นถึงผลของความขัดแย้งผลของการเจรจาต่อรองที่ได้จากการที่บุคคลหรือกลุ่ม ได้มีการนำเสนอเงื่อนไข กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับของตนเองไปให้กับบุคคลอื่นที่จะทำงานรวมหรือกลุ่มอื่น ๆ ผลการเจรจาต่อรองสามารถได้ทั้งหมด 3 รูปแบบ(ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 : 267 และสมยศ นาวิกาว, 2546 : 791) ดังต่อไปนี้

1. ผลการเจรจาทันทีทั้งสองฝ่าย(Win – Win) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่ม ได้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองโดยได้รับเงื่อนไขตามที่ตนเองหรือกลุ่มได้ตั้งเงื่อนไข กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับไว้ส่งผลให้ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มทำให้เกิดความพึงพอใจ
2. ผลการเจรจามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายเป็นฝ่าย แพ้ (Win –Lose) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่ม ได้มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายยอมถอยหรือลดเงื่อนไข กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับให้กับอีกฝ่าย ซึ่งอาจจะมีคนกลางเข้ามาตัดสินให้เพื่อชี้ขาดว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะหรือฝ่ายแพ้
3. ผลการเจรจาแพ้ทั้งสองฝ่าย(Lose – Lose)จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองได้เนื่องจากไม่สามารถรับเงื่อนไขตามที่ตนเองหรือกลุ่มของตนเองที่ตั้งเงื่อนไข กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับไว้ส่งผลให้ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเกิดความไม่พึงพอใจเป็นอย่างมากและคาดหวังว่าฝ่ายตนเองจะเป็นฝ่ายชนะได้ตามเงื่อนไขที่ตนเองหรือกลุ่มกำหนดไว้ แต่เมื่อตกลงไม่ได้ อาจจะมีคนกลางเข้ามาตัดสินให้เพื่อชี้ขาดว่าทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเป็นฝ่ายแพ้ทั้งหมด

นอกจากทฤษฎีเกมที่ว่าด้วยผลของการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองแล้ว ยังมี ทฤษฎีสูง ล่าง ปานกลาง (High Low Medium : H.L.M) ทฤษฎีสูง ล่าง กลาง (High Low Medium: H.L.M) เป็นทฤษฎีที่ถือว่าคู่เจรจาเข้ามามีส่วนร่วมกับการเจรจาต่อรองและผลของการเจรจาต่อรอง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551 :24) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. สูงสุด(High : H) ผลของการเจรจาต่อรองบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผลตอบแทนสูงสุด (คิดเป็นร้อยละ 100) ผลของการเจรจาต่อรองเป็นผลที่ทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองต้องการได้ผลประโยชน์สูงสุดที่เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงที่ได้เสนอ
2. ต่ำสุด (Low : L) ผลของการเจรจาต่อรองไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผลการเจรจาเท่ากับต่ำสุด (คิดเป็นร้อยละ 0) ผลของการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองได้รับผลประโยชน์น้อยที่สุดและไม่เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงที่ได้เสนอ
3. ปานกลาง (Medium: M) ผลของการเจรจาต่อรองไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผลการเจรจาทั้งหมด แต่ผลการเจรจาต่อรองยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่ากับปานกลาง (คิดเป็นร้อยละ 50) ผลของการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองได้รับผลประโยชน์ไม่มากและไม่น้อยที่สุดและเงื่อนไขและข้อตกลงที่ได้เสนออยู่ในจุดที่ยอมรับได้

หลักการพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

การจะเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นจะต้องรู้หลักของการเจรจา ถ้าไม่รู้หลักของการเจรจาก็จะส่งผลให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งหลักการพื้นฐานของการเจรจา มีการพัฒนามาจากการเรียนรู้เกี่ยวกับคู่เจรจาของเรา ในเรื่องของการพยายามหาทางเลือกให้ได้มากที่สุดสำหรับการเจรจา การรักษากำหนดผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และให้มีการยืดหยุ่นในเงื่อนไข ข้อต่อรอง ของแต่ละฝ่าย หลักการพื้นฐานของนักเจรจาประกอบไปด้วย 3 หลักที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ไพโรจน์ บาลัน, 2549:31)

1. ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลงสำหรับการเจรจา (Best Alternative to a Negotiated Agreement: BATNA)คำว่า BATNA หมายถึง ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลงสำหรับการเจรจา คือ จะต้องรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อตกลงตามเงื่อนไขของอีกฝ่ายได้ ดังนั้น สิ่งจำเป็นคือเราจะต้องรู้ คือ จุดที่เรากำหนด
2. ราคาการตัดใจ (Reservation Price) ราคาการตัดใจ (Reservation price) หรือมีอีกชื่อเรียก คือ ราคาการเดินหนี (Walk – Away Price) หมายถึง จุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำการเจรจา ตามเงื่อนไข หรือข้อตกลงของอีกฝ่ายที่ได้เสนอมาร
3. อาณาเขตที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement: ZOPA) อาณาเขตที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible agreement: ZOPA) หมายถึง พื้นที่ที่สามารถทำการตกลงในเงื่อนไขของทั้งสองฝ่ายได้ โดยที่ทั้งสองฝ่ายได้ราคาสูงที่สุดและมีความพึงพอใจ โดยการทำ ZOPA อยู่ในพื้นที่หรืออาณาเขตบริเวณที่มีการกำหนดขอบเขตของความต้องการในระดับสูงที่สุดและขอบเขตของความต้องการต่ำที่สุดภายใต้เงื่อนไขของทั้งสองฝ่าย

7. กรณีศึกษาการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองจากรายงานการวิจัย

การจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองจากรายงานการวิจัย ได้แบ่งประเด็นในการศึกษาออกเป็น 3 มิติ ประกอบไปด้วย ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

การจัดการความขัดแย้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชนจากรายงานการวิจัยของ จิรัฐ ชวนชมและคณะ (2556 :139 - 140) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจเลือกที่พักรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการจัดการสวนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาค้อจังหวัดเพชรบูรณ์

ผลจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่พักรีสอร์ท พบว่า ประเด็นในเรื่องของ การดำเนินงานธุรกิจที่พักรีสอร์ทที่ตั้งของที่พักรีสอร์ทของเอกชนในบางแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ในการครอบครอง เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ของทางทหารที่ทำการขอใช้จากกรมป่าไม้เพื่อเป็นพื้นที่ดินทำกินให้กับราษฎรอาสาสมัคร (รอส.) ที่ดำเนินการช่วยเหลือจากการต่อสู้จากผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ ซึ่งในปัจจุบันได้มีผู้ประกอบการภาคเอกชนเข้าไปดำเนินการก่อสร้างที่พักรีสอร์ททำให้มีปัญหาเรื่องข้อพิพาทสำหรับบางพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ซึ่งภาครัฐได้มีการเตือนถ้าไปก่อสร้างจะโดนระงับการก่อสร้างที่พักรีสอร์ทซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict)

ผลที่ตามมา ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้ประกอบการพักรีสอร์ทภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐระหว่าง ซึ่งภาครัฐมีความต้องการที่จะให้ผู้ประกอบการพักรีสอร์ทดำเนินการรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างออกจากพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ ซึ่งได้ดำเนินการบุกรุกพื้นที่ดังกล่าว แต่ผู้ประกอบการพักรีสอร์ทไม่ยินยอมจึงเกิดการต่อต้านและมีการทะเลาะกัน ทำให้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เนื่องจากถ้าไม่แก้ไขปัญหาดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวของสอร์ท อำเภอเขาค้อจังหวัดเพชรบูรณ์ และถ้าปล่อยปัญหาไว้อาจจะส่งผลกระทบต่อพื้นที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น แนวทางการแก้ไขปัญหความขัดแย้งหน่วยงานภาครัฐได้มีการกำหนดค่าเช่าพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ดังกล่าวให้ผู้ประกอบการที่พักรีสอร์ทจ่ายค่าเช่าพื้นที่ให้กับหน่วยงานภาครัฐเป็นค่าเช่าพื้นที่และถ้าผู้ประกอบการธุรกิจจะดำเนินการก่อสร้างเพิ่มเติมต้องได้รับการอนุญาตจากทางภาครัฐเพื่อไม่ให้เป็นการทำลายบรรยากาศและเป็นการรักษาสภาพแวดล้อมในพื้นที่จากกรณีศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเจรจาต่อรองช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากผู้ประกอบการพักรีสอร์ทภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ผลการเจรจาต่อรองออกมาเป็น ชนะ – ชนะ (Win – Win) คือผู้ประกอบการที่พักรีสอร์ทได้ดำเนินการประกอบธุรกิจที่พักรีสอร์ทต่อ และหน่วยงานภาครัฐได้ค่าเช่าพื้นที่ซึ่งสามารถนำไปเป็นงบประมาณปรับปรุงพื้นที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ถนน ป้ายจราจรในการบอกสถานที่ในการเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นในการรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวที่เดินทางมาในอำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี

นอกจากนี้ การแก้ไขความขัดแย้งในส่วนของภาคประชาชน จากงานวิจัยของจิรัฐ ชวนชม นงลักษณ์ โพธิ์โพธิ์ และ กฤษณพร ประสิทธิ์วิเศษ (2557 : 119 -120) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำชุมชนในการสร้างความเข้มแข็งกรณีศึกษา ชุมชนวัดญาณสังวราราม อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีบางครั้งชุมชนจะเกิดความขัดแย้งในเรื่องของงบประมาณในการพัฒนาพื้นที่ภายในชุมชน ทำให้แต่ละชุมชนมีความต้องการที่จะพัฒนาชุมชนของตนเอง ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งผู้นำชุมชนจะยึดหลักการเจรจาต่อรองใช้กระบวนการ โดยการทำความเข้าใจเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ของชุมชน ผู้นำชุมชนจะดำเนินการเชิญให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะมีการตัดสินใจการทำประชาพิจารณ์ข้อมูลต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในแต่ละชุมชนได้มีการแสดงความคิดเห็นถึงความเดือดร้อนและความจำเป็นที่ต้องการได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนด้านการวางแผนการพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชนได้มีการจัดทำประชาคมโดยการให้คนในชุมชนที่มีอาชีพหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของชุมชน และเสนอความต้องการที่อยากจะให้ชุมชนมีการพัฒนาในด้านใดบ้างผลของการจัดทำประชาพิจารณ์ จะเห็นได้ว่า

ข้อดีที่ผู้นำชุมชนมีการทำประชาพิจารณ์ คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนที่ได้รับผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมได้มาแสดงความคิดเห็นลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนแต่ในบางครั้งการทำประชาพิจารณ์ก็มีข้อเสีย คือ มีค่าใช้จ่ายในการจัดประชาพิจารณ์ค่อนข้างสูงและกลุ่มคัดค้านจะแจ้งการทำงานโดยหาข้อมูลมาสนับสนุนความเชื่อของกลุ่มของตนเอง จากกรณีศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเจรจาต่อรองช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากชุมชนทำให้ผลการเจรจาต่อรองออกมาเป็น ชนะ – ชนะ (Win – Win) คือ คนในชุมชนเกิดความพึงพอใจที่ได้รับงบประมาณในการจัดสรรในการพัฒนาชุมชนของตนเอง สำหรับผู้นำชุมชนได้ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทำให้ชุมชนมีอยู่ในพื้นที่ไม่เกิดการทะเลาะกันเป็นโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible agreement: ZOPA)

สรุป

ความเชื่อของหลาย ๆ คน เชื่อว่าการไม่จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุดเพราะเชื่อว่า ความขัดแย้งนั้นก็จะค่อย ๆ ลดลงและสลายหายไป ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิดต่อเรื่องความขัดแย้ง เนื่องจากข้อเท็จจริง คือ ในความเป็นจริงความขัดแย้งนั้นยังคงอยู่และรอวันแสดงผลของความขัดแย้งนั้นขึ้นมา เพราะเกิดการสะสมความรู้สึกหรือปัญหาที่นับวันยิ่งเพิ่มขึ้น ๆ จนระเบิดออกมาในที่สุด ดังนั้น ยิ่งปล่อยทิ้งปัญหาความขัดแย้งไว้นานเท่าไรความยุ่งยากก็ยิ่งจะเพิ่มขึ้นมากเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลทำให้การทำงานล่าช้าและไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังรวมไปถึงความไม่ลงรอยกัน ความไม่เห็นพ้องต้องกัน เนื่องจากการได้รับผลประโยชน์หรือการยอมรับไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งต่อการขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้แต่อย่างไรก็ตามอีกมุมมองของความขัดแย้งยังมีคุณประโยชน์ นั่นคือ ส่งผลต่อการกระตุ้นในการทำงานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลและวัฒนธรรมขององค์กร สำหรับโทษของความขัดแย้งคือ ทำให้เกิดความแตกแยกในการทำงานความขัดแย้งทำให้เกิดความเครียดและเสียสุขภาพจิตในการทำงาน

สำหรับความขัดแย้งตามบริบทของสังคมไทยนั้น ได้แบ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรทางภาคเอกชน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน หรือแม้แต่ในกรณีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างประชาชนกับประชาชน

ในส่วนของความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรทางภาคเอกชนปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นในเรื่องของภาคเอกชนเองมุ่งหวังที่จะหาผลประโยชน์จากช่องว่างทางกฎหมายของภาครัฐ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน ส่วนใหญ่จะเป็นในเรื่องของกฎ กติกา และข้อบังคับที่ประชาชนไม่ทำกฎ ทำให้เกิดปัญหาต้องมีการกระทบกันหรือแม้แต่ในเรื่องของโครงการต่าง ๆ ที่จะทำแต่ประชาชนในพื้นที่ไม่สนับสนุนและไม่ให้ความร่วมมืออาจจะเกิดมาจากการขาดการอธิบายหรือชี้แจงเหตุผลในการดำเนินโครงการ

สำหรับความขัดแย้งของประชาชนกับประชาชน ปัญหาเกิดขึ้นจากความเชื่อ ความคิดของแต่ละคนหรือกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน จากเหตุการณ์ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า ในการจะใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นไม่ใช่วิธีในการจัดการความขัดแย้งที่ถูกต้อง ซ้ำยังส่งเสียที่ตามมาอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการพินัยหรือชีวิต

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ส่งผลต่าง ๆ มากมาย ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ดังนั้น การที่จะแก้ไขความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสองฝ่ายจะต้องหันหน้าเข้ามาเจรจาและหาจุดกึ่งกลางของทั้งสองฝ่าย เจรจากันอย่างสันติวิธี ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถจะจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ให้หมดไปได้ แต่ก็ต้องพยายามจัดการที่เกิดขึ้นให้ลดระดับความรุนแรงของความขัดแย้งลงหรือใช้ความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์

เอกสารอ้างอิง

- กนกพัชร มาวิชัย อัครเดช ฉวีรักษ์ และชจิต ก้อนทอง. (2558). ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการความเครียดที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายบัญชีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 7(3)
- จิรัฐ ชวนชม. (2558). *การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง*. ฝ่ายผลิตเอกสารและตำรา. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร.
- จิรัฐ ชวนชม นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร และกฤษณพร ประสิทธิ์วิเศษ. (2557). *แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำชุมชนในการสร้างความเข้มแข็งกรณีศึกษา ชุมชนวัดญาณสังวราราม อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพมหานคร.
- จิรัฐ ชวนชม นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร กฤษณพร ประสิทธิ์วิเศษและวัชรินทร์ จิตชัย. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่าง การตัดสินใจเลือกที่พักรีสอร์ทของนักท่องเที่ยวกับการจัดการส่วนประสมทางการตลาดที่พักรีสอร์ท อำเภอเขาชะอำ จังหวัดเพชรบุรี*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพมหานคร ฯ.
- ณัฐพรพันธ์ เขมจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร ฯ. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร ฯ. ธนรัชการพิมพ์.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร ฯ. จามจุรีโปรดักท์.
- เพทาย เพียรทอง ณัฐวุฒิ ตันติเศรฐ และนิกร ยาสมร. (2558). ผลกระทบของความสุขในการปฏิบัติงานที่มีต่อคุณภาพการทำงานของนักบัญชีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย. *วารสารบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 7 (2)
- ไพโรจน์ บาลัน. (2549). *การเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพมหานคร ฯ. เอ็กซ์เปอร์เนท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร ฯ. ธรรมสาร.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพมหานคร ฯ. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิชัย ปิติเจริญธรรม. (2546). *การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร ฯ. บั๊คแบงก์.
- สำนักพิมพ์ ไอ เอ็มบีคส์ จำกัด. (2551). *Winning negotiation เทคนิคและศิลปะในการเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพมหานคร ฯ. ไอ เอ็มบีคส์.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *สันติวิธี: เครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร ฯ. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สมัยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร ฯ. บรรณกิจ.
- ทองทิพา วิริยะพันธุ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. กรุงเทพมหานคร. ดวงกมลสมัย.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพมหานคร. ตันอ้อ แกรมมี.
- Alexander Hamiltion Institute. (1983). *Conflict Management. Vital Skill For the Successful Executive* (New York: Modern Business Report, : 31- 38.
- Carrell M. R., Jennings, D.F., Heavrin, C. (1997). *Fundamentals of organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organization*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 308.

- KenanSpaho. (2013). *Organization Communication and Conflict Management*. Management,18, 103-108.
- Roy J. Lewicki Bruce Barry David M. Saunder. (2010). *Negotiation*. (6th ed.). McGraw Hill international Edition, 3.
- Mary Scannen. (2010). *The Big Book of Conflict resolution games*. The McGraw-Hill Companies. 2.
- Shermerhorn J. R., Hunt, J, G. & Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior*. (6th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, 378.