

การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต (Conflict Management and Crisis Management)



เอกสารความรู้ สดร.
ลำดับที่ ๑๐ / ปีงบประมาณ ๒๕๕๔
สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คำนำ

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำ “เอกสารความรู้ สดร.” ลำดับที่ ๑๐/ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต (Conflict Management and Crisis Management) โดย นายประพันธ์ ช่างภูศรี รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองพิทักษ์เสรีภาพ และนายสำเร็จ บุรณะสิงห์ นักวิชาการยุติธรรม ชำนาญการพิเศษ กองส่งเสริมการระงับข้อพิพาท กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม เพื่อสนับสนุนนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔ ประเด็นฟื้นฟูความสมานฉันท์และเสริมสร้างเอกภาพของคนในชาติ โดยการส่งเสริมเผยแพร่องค์ความรู้ในการใช้สันติวิธี ทั้งในภาคเจ้าหน้าที่และในภาคประชาชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งและจัดการภาวะวิกฤตในสังคม

เอกสารความรู้ สดร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ (www.stabundamrong.go.th) ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
พฤษภาคม ๒๕๕๔

การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต (Conflict Management and Crisis Management)

ประพันธ์ ช่วงภูศรี^๑
สำเร็จ บุรณะสิงห์^๒

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ความขัดแย้ง หมายถึง

ความขัดแย้ง (conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า configere ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกัน เมื่อความสนใจ ความคิด หรือ การกระทำไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๓๘: ๑๓๗) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๓๘: ๑๓๓) หมายถึง การไม่ทำตาม ผ่าฝืน ผืนไว้ และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน



^๑ รักษาการแทนผู้อำนวยการกองพิทักษ์เสรีภาพ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม

^๒ นักวิชาการยุติธรรม ชำนาญการพิเศษ กองส่งเสริมการระงับข้อพิพาท กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม

(๒๕๓๘:๖๘๑) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

Argyris (อ้างใน อรุณ รัทธธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. ๒๕๒๗:๓๐) กล่าวว่า “โดยทั่วไปความขัดแย้งคือ เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในฐานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงข้ามกันในขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน”

ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ (Filley อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ๒๕๔๐:๑๑) ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็ความต้องการจริง หรือศักยภาพที่เกิดขึ้นตามต้องการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ๒๕๔๐:๑๑)


ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำ หรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งเป็นปฏิกิริยาในทางลบ



ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๔๐:๑๕) ได้รวบรวมประเด็นความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ จึงควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารองค์การที่ดีที่สุด จนมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

อุทัย หิรัญโต (๒๕๒๓:๒๑๘) ได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการ คือ

๑. ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น



๒. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

๓. ผลประโยชน์คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการหรือพึงพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดเจนและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

นอกจากนี้ ยังได้มีการพยายามให้ความหมายของคำว่าขัดแย้ง ซึ่งลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑. ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องมีการตัดสินใจ แต่ละคนจะมีการตัดสินใจที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับทางเลือกกระทำ

๒. ความขัดแย้ง เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เมื่อไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายหรือความพึงพอใจร่วมกันได้

๓. ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม เมื่อแต่ละฝ่ายมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่แตกต่างกัน และแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่เข้ากันไม่ได้ทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

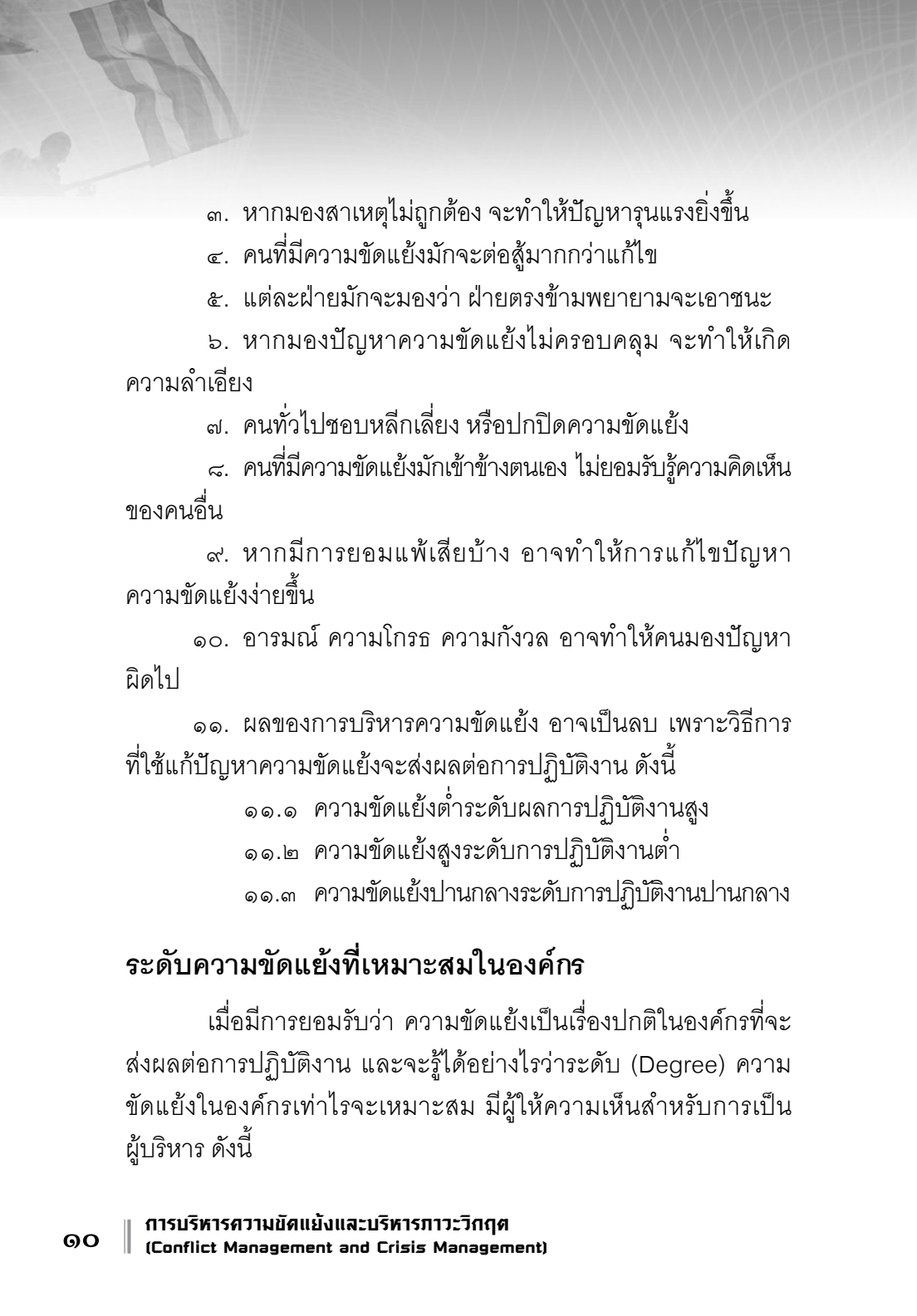
ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และไม่ได้เป็นแต่เพียงการกระทบกระทั่งทางกาย แต่ยังสร้างการกระทบกระทั่งทางจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด การขัดแย้งทางอารมณ์ และเกิดความกดดันทางด้านจิตใจ เป็นต้น ดังนั้น นักบริหารต้องตระหนักว่า กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งจะต้องคำนึงถึงสมมุติฐานที่ว่า



ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้ โดยผู้นำที่รู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรได้ เนื่องจากความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการจูงใจให้คนริเริ่มแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้น นักบริหารที่เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งย่อมได้เปรียบในการที่จะควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมต่อการบริหารองค์การ

ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๔๐:๑๘) มีข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารควรจดจำก่อนที่จะบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

๑. เมื่อมีความขัดแย้ง ประเด็นมักคลุมเครือ ผู้บริหารต้องชัดเจนในประเด็นที่เป็นสาเหตุ
๒. คนที่เกิดความขัดแย้งมักเข้าข้างตนเอง ไม่พยายามเข้าใจคนอื่น

- 
๓. หากมองสาเหตุไม่ถูกต้อง จะทำให้ปัญหารุนแรงยิ่งขึ้น
 ๔. คนที่มีความขัดแย้งมักจะต่อสู้มากกว่าแก้ไข
 ๕. แต่ละฝ่ายมักจะมองว่า ฝ่ายตรงข้ามพยายามจะเอาชนะ
 ๖. หากมองปัญหาความขัดแย้งไม่ครอบคลุม จะทำให้เกิดความลำเอียง
 ๗. คนทั่วไปชอบหลีกเลี่ยง หรือปกปิดความขัดแย้ง
 ๘. คนที่มีความขัดแย้งมักเข้าข้างตนเอง ไม่ยอมรับรู้ความคิดเห็นของคนอื่น
 ๙. หากมีการยอมแพ้เสียบ้าง อาจทำให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งง่ายขึ้น
 ๑๐. อารมณ์ ความโกรธ ความกังวล อาจทำให้คนมองปัญหาผิดไป
 ๑๑. ผลของการบริหารความขัดแย้ง อาจเป็นลบ เพราะวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนี้
 - ๑๑.๑ ความขัดแย้งต่ำระดับผลการปฏิบัติงานสูง
 - ๑๑.๒ ความขัดแย้งสูงระดับการปฏิบัติงานต่ำ
 - ๑๑.๓ ความขัดแย้งปานกลางระดับการปฏิบัติงานปานกลาง

ระดับความขัดแย้งที่เหมาะสมในองค์กร

เมื่อมีการยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และจะรู้ได้อย่างไรว่าระดับ (Degree) ความขัดแย้งในองค์กรเท่าไรจะเหมาะสม มีผู้ให้ความเห็นสำหรับการเป็นผู้บริหาร ดังนี้

๑. มีความขัดแย้งมากกว่า ๕๐% หาทางลงจากตำแหน่งโดยเร็ว
๒. มีความขัดแย้ง ๕๐% ยึดระเบียบให้หนัก อย่าพลาด
๓. มีความขัดแย้ง ๔๐% พอเอาตัวรอด แต่ต้องระวัง
๔. มีความขัดแย้ง ๓๐% มีแนวประสบความสำเร็จ แต่อย่าวางใจ
๕. มีความขัดแย้ง ๒๐% มุ่งมั่นทำงาน ไม่ต้องระวัง
๖. มีความขัดแย้ง ๑๐% สามัคคีคือพลัง อุ่นใจได้
๗. ไม่มีความขัดแย้งเลย ผิดปกติ/ระวังคลื่นใต้น้ำ

นอกจากความขัดแย้งในองค์กรที่เกิดจากคนในองค์กรและคนต่างองค์กรแล้ว สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลง (Change) เช่น บรรยากาศโลกร้อน มลภาวะเป็นพิษ หลายคนมองว่าเป็นเรื่องของรัฐบาล แต่ความเป็นจริง มันเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

๑. ถ้าเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) คือ เจ้าตัวสับสนเอง อย่างเช่นจนกว่าเขาจะขอความช่วยเหลือ เพราะตัวเราก็เคยสับสนในตัวเองไม่ใช่หรือ เวลาจะเป็นคำตอบ



๒. ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

สาเหตุอาจมาจาก

- ๒.๑ ความขัดแย้งเนื่องจากความคิดเห็นแตกต่างกัน
- ๒.๒ ความขัดแย้งเนื่องจากการรับรู้ต่างกัน
- ๒.๓ ความขัดแย้งเนื่องจากค่านิยมหรือทัศนคติแตกต่างกัน
- ๒.๔ ความขัดแย้งเนื่องจากมือคติดต่อกัน
- ๒.๕ ความขัดแย้งเนื่องจากผลประโยชน์ขัดกัน กรณีเช่นนี้

ต้องหาสาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไขให้ถูกต้อง ถูกคู่ และถูกคน

๓. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Group Conflict) แยกเป็น

๒ ประเภท คือ

๓.๑ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within Group Conflict)

อาจเกิดจากความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) และความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict)

๓.๒ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between Group Conflict)

อาจเกิดจากความขัดแย้งตามหน้าที่ (Functional Conflict) ความขัดแย้งตามระดับชั้น (Hierarchy Conflict) และความขัดแย้งระดับสายงาน (Line - Staff Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มองเห็นได้ง่ายกว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งภายในกลุ่ม แต่แก้ปัญหาได้ยากกว่า เพราะมีคำว่า “ศักดิ์ศรี” เข้ามาร่วมด้วย

การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการป้องกัน

ต้องวิเคราะห์ปัญหา ก่อน อะไรเป็นสาเหตุ เกิดขึ้นได้อย่างไร แล้วผู้บริหารเลือกวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีต่อไปนี้ได้แก่

วิธีแรก ตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) ในลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่ม กลุ่มที่กำลังมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น แบบลูกผู้ชาย (แบบลูกผู้หญิงก็ได้) วิธีใช้เพื่อจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด กรณีเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้ากัน

วิธีที่สอง มุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Super ordinate Goals) ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมด้วยช่วยกันเท่านั้น จึงจะทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย ความขัดแย้งมีแต่จะทำให้องค์กรพินาศ

วิธีที่สาม การลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) เช่น ตั้งตำแหน่งใหม่ เพิ่มตำแหน่งบริหาร แต่ทั้งนี้ต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้ดี มิฉะนั้น ในองค์กรจะมีแต่หัวหน้า ต่างคนต่างใหญ่

วิธีที่สี่ ลดข้อขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ ถอยหนี หรือไม่รับรู้ (ทั้งที่รู้) คือ ผู้บริหารรู้จักหนุหนวก ตาบอดและเป็นใบ้ ระยะสั้นอาจได้ผล แต่ถ้ายังขัดแย้งอยู่ ต้องรีบแก้ปัญหา

วิธีที่ห้า ลดข้อขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) วิธีการนี้บางครั้งอาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

วิธีที่หก ใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing) หมายถึง การใช้ข้อได้เปรียบทางฐานะของการมีอำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำ ออกกฎ ระเบียบมาบังคับ

วิธีที่เจ็ด เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering Structural Variables) โดยเฉพาะในกรณีที่โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรืออาจใช้วิธีย้ายฝ่าย เปลี่ยนตำแหน่ง ฯลฯ

เลือกใช้วิธีใดข้างต้นหรือวิธีอื่นที่ไม่ได้กล่าวก็ได้ ถ้าวิธีนั้นทำให้ความขัดแย้งลดหรือหมดไปได้ แต่เชื่อเถอะว่า องค์กรไหนไม่มีความขัดแย้งจะเป็นองค์กรผิดปกติ ข้อสำคัญผู้บริหารอย่าเป็นคนสร้างความขัดแย้งเสียเอง

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance

การป้องกันการเกิดปัญหาความขัดแย้งที่เกริ่นข้างต้น ผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการที่ดีคือ ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี แม้แต่ครอบครัวก็เป็นสุขได้ แต่ถ้าตรงกันข้ามและเกิดความรุนแรง องค์กรแรกคือครอบครัวก็พังพินาศ สามเณร



จึงควรต้องตกลงกันก่อนว่า ถ้ามีปัญหาลึ้นในครอบครัว ใครมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง โดยข้อเท็จจริงที่สังคมไทยยอมรับสามเณรคือ หัวหน้าครอบครัว ดังนั้น เรื่องใหญ่ๆ และสำคัญ

สามี่จึงควรต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนเรื่องเล็กๆ และไม่สำคัญให้เป็นหน้าที่ของภรรยา เมื่ออยู่ครอบครัวหนึ่งที่แต่งงานกันมาเกือบสามสิบปี ไม่เคยมีความขัดแย้งเรื่องการตัดสินใจเลย เพราะทั้งสามี่และภรรยายึดถือข้อตกลงข้างต้นอย่างเหนียวแน่นเกือบสามสิบปีแล้ว ยังไม่มีเรื่องใหญ่ๆ และสำคัญให้สามี่ต้องตัดสินใจเลย ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร


ขั้นตอนการดำเนินการจัดการความขัดแย้ง

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความขัดแย้งอาจแบ่งพิจารณาเป็น ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนก่อนเริ่มกระบวนการ ขั้นตอนระหว่างดำเนินกระบวนการ ขั้นตอนหลังกระบวนการ



ขั้นตอนก่อนเริ่มกระบวนการ

๑. การประเมินสถานการณ์ เป็นธรรมดาก่อนที่จะเราจะจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้น เราจำเป็นต้องประเมินดูเสียก่อนว่า สถานการณ์ที่เราเผชิญอยู่นั้นเป็นอย่างไร เหมาะสมที่จะใช้กระบวนการนี้ได้หรือไม่ และจะดำเนินการไปในแนวทางใด



๒. การสร้างความเชื่อถือ ในการเข้าไปจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อต้องเข้าไปเป็นตัวแทนในการร่วมเจรจาที่ดี คนกลางในการไกล่เกลี่ยที่ดี ในการตัดสินชี้ขาดที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายเกิดความเชื่อถือ ทั้งในตัวของเราและกระบวนการที่จะนำมาใช้ โดยต้องมีความโปร่งใส ไม่ลำเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

๓. การสร้างความเข้าใจในกระบวนการ การที่ผู้เข้าร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งจะสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจในกระบวนการระงับความนั้นเสียก่อน มิฉะนั้น การดำเนินการคงจะเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น นอกจากนี้ ยังจะทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นเกิดความเชื่อถือและมั่นใจในกระบวนการที่นำมาใช้มากยิ่งขึ้น

๔. การกำหนดกติกาพื้นฐาน การที่จะทำให้กระบวนการในการหาทางออกเพื่อระงับความขัดแย้งเป็นไปโดยราบรื่นอีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดกติกาพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ผู้ไกล่เกลี่ยควรตั้งกฎกับคู่กรณีว่า จะเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้พูดและกล่าวถึงปัญหาและข้อเรียกร้องของตนอย่างเท่าเทียมกัน และเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกำลังพูดอยู่ขอให้อีกฝ่ายอย่าเพิ่งพูดแทรก แล้วหลังจากนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจะเปิดโอกาสให้พูดในเวลาต่อมา ที่ทำเช่นนี้ก็เพื่อมิให้เกิดความวุ่นวายในขณะดำเนินการไกล่เกลี่ย เป็นต้น

ขั้นตอนระหว่างดำเนินกระบวนการ

๑. การค้นหาความต้องการ ในการระงับข้อขัดแย้งนั้น เบื้องต้น เราต้องค้นหาความต้องการของคู่กรณีแต่ละฝ่ายเสียก่อนและควรเป็น ความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายนั้น เพราะบ่อยครั้งที่การแสดงออกของ คู่กรณีไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการที่แท้จริงของตนเอง หากแต่ ทำไปเพื่อเรียกร้องความสนใจ หรือเพื่อแสดงความไม่พอใจคู่กรณี อีกฝ่ายในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังพิพาทกันอยู่เลย เช่น คดี ที่ฟ้องต่อศาลหลายคดี ที่มารดาฟ้องขอเรียกคืนการให้ด้วยเหตุเนรคุณ แต่ความจริงแล้ว มารดานั้นไม่พอใจลูกชาย หลังมีครอบครัวไปแล้ว ไม่ค่อยมาเยี่ยมมารดา ทำให้มารดาเกิดความน้อยใจ

๒. การแสวงหาทางออก เมื่อได้ทราบความต้องการของ คู่กรณีแล้ว ก็ถึงขั้นตอนการหาทางออก ทางออกที่ดีคือ คู่กรณีทุกฝ่าย ต่างก็ได้รับในสิ่งที่ตนพึงได้ และเกิดความพอใจกันทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามมันเป็นการยากพอสมควรที่ทำให้ทุกฝ่ายพอใจ เราก็อาจคิดในทาง กลับกันว่า ให้เกิดความไม่พอใจน้อยที่สุด ในขั้นตอนนี้ เราจำเป็นต้องนำ หลักการประสานผลประโยชน์ทุกฝ่าย และหากเป็นผู้ใกล้ชิดก็คงต้อง พยายามชี้ให้คู่กรณีเห็นจุดดีของทางออกที่น่าเสนอ และการยอมลด หรือถอยจากข้อเรียกร้องบางประการ เพื่อให้ข้อพิพาทจบลงและสามารถ จะดำเนินการต่อไปในอนาคตได้ โดยไม่ต้องมาคอยกังวลในเรื่อง ที่พิพาทกันอีกน่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่า

ตัวอย่างเช่น นายจ้างอยู่ในภาวะขาดทุนเริ่มให้คนงานออกจากงาน ทำให้ลูกจ้างไม่พอใจแล้วเดินขบวนประท้วงเรียกร้องไม่ให้นายจ้างเลิกจ้างงาน แต่ปัญหาของนายจ้างคือ ไม่สามารถแบกรับต้นทุนค่าแรงงานและการขาดทุนอีกต่อไปได้ ส่วนลูกจ้างก็ต้องการให้มีงานทำต่อ ในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นหากทั้งสองฝ่ายพยายามปรับเข้าหากัน โดยลูกจ้างอาจยอมลดค่าจ้างลงให้อยู่ในอัตราที่ต่างฝ่ายต่างรับได้ไปสักระยะหนึ่งก่อน และหากต่อมากิจกรรมของนายจ้างกระตือรือร้นก็ค่อยปรับมาเป็นค่าจ้างตามปกติ และต่อมากหากผลประโยชน์การดีขึ้นมา นายจ้างก็ตอบแทนลูกจ้างด้วยโบนัสในฐานะที่ยอมลำบากฝ่าฟันจนพ้นวิกฤตการณ์มาด้วยกัน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ในความเป็นจริงก็อาจเป็นการยากที่จะใช้วิธีการเช่นนั้น เพราะหากมีโรงงานอื่นที่สามารถให้ค่าตอบแทนได้ดีกว่า ก็คงพยายามย้ายไปทำงานที่อื่นแทน แต่เป็นการปลดภาระของนายจ้างไปได้ส่วนหนึ่ง หากมองในแง่นี้ก็สมประโยชน์ทั้งสองฝ่าย



การหาทางออกนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่ยาก แต่มิใช่ว่าจะเป็นไปได้เลย ความขัดแย้งนั้นสามารถยุติลงได้หรือไม่เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เข้าไปแก้สถานการณ์ ทั้งผู้ที่เป็นตัวแทนเข้าไปเจรจาต่อรองหรือเข้าไปไกล่เกลี่ย ตลอดจนจนคู่กรณีและแก่นของปัญหาที่ขัดแย้งกันนั้น

๓. การทำข้อตกลง เมื่อสามารถหาทางออกสำหรับความขัดแย้งได้แล้ว ก็อาจจำเป็นต้องทำข้อตกลงระหว่างกัน ตามที่ได้เจรจาหรือไกล่เกลี่ยกันไว้ อาจอยู่ในรูปแบบที่ความตกลง สัญญาหรือสัญญาประนีประนอมยอมความ ในการทำสัญญาระหว่างกันนั้น ผู้จัดทำควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการร่างสัญญาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องบ้าง มิฉะนั้น ข้อตกลงหรือสัญญานั้นอาจไม่สามารถบังคับตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น ในเรื่องแบบของสัญญา กฎหมายมีการกำหนดแบบของสัญญาประเภทต่างๆ ไว้ เช่น สัญญาเช่าซื้อต้องทำเป็นหนังสือ หรือสัญญาประนีประนอมยอมความ อย่างน้อยต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือลงลายมือชื่อฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้น หากมีข้อตกลงยุติข้อพิพาทกันแล้ว และมีการกำหนดเงื่อนไขให้ปฏิบัติตาม แต่ไม่ทำสัญญาประนีประนอมยอมความเป็นหนังสือหรือมีหลักฐานเป็นหนังสือ ก็ไม่อาจฟ้องร้องบังคับให้มีการปฏิบัติตามสัญญาได้

ขั้นตอนหลังกระบวนการ

หลังจากขั้นตอนการทำความตกลงแล้ว ก็เป็นขั้นตอนหลังกระบวนการระงับความขัดแย้ง ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน กล่าวคือ เมื่อตกลงยุติความขัดแย้งกันได้ แต่ไม่มีการทำข้อตกลง กระบวนการระงับ



ความขัดแย้งที่ลงทุนทำไปก็คงไม่เป็นผลสำเร็จ บรรลุตามจุดมุ่งหมาย และอาจเกิดความต่อเนื่องบานปลายจนยากแก่การแก้ไขเยียวยา

๑. การปฏิบัติตามข้อตกลง เมื่อมีข้อตกลงแล้ว ก็ถึงขั้นตอน การปฏิบัติตามข้อตกลง คู่สัญญานั้นมีหน้าที่ในอันที่จะปฏิบัติตาม ข้อตกลง มิฉะนั้น การระงับข้อขัดแย้งที่ได้ทำลงไปย่อมเป็นการเสียเปล่า และอาจเกิดปัญหาต่อเนื่องตามมาเป็นลูกโซ่

๒. การติดตามประเมินผล ในบางครั้งเราอาจจะต้องติดตาม ประเมินผลว่า การระงับข้อพิพาทที่บรรลุถึงขั้นทำสัญญาประนีประนอม ยอมความไปแล้วนั้น มีการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่ เพียงใด เพราะ หากยังมีได้มีการดำเนินการตามข้อตกลงจนเสร็จสิ้น ก็ไม่ถือว่าการระงับ ความขัดแย้งนั้นประสบความสำเร็จร้อยเปอร์เซ็นต์

๓. สภาพบังคับและผลของการไม่ปฏิบัติตาม ในการทำ ข้อตกลงนั้นควรมีการกำหนดให้มีสภาพบังคับ เช่น สัญญาประนีประนอม ยอมความที่สร้างขึ้นระหว่างกันนั้น หากมีข้อผิดพลาดโดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด อีกฝ่ายสามารถฟ้องร้องเพื่อให้มีการบังคับตามสัญญาประนีประนอม ยอมความนั้นได้ แต่ที่สำคัญก็คือ สัญญาประนีประนอมยอมความนั้น ต้องทำให้ถูกต้องตามเงื่อนไขของกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่กำหนดไว้ นั้น ควรจะบังคับได้ด้วย ดังนั้น ผู้ที่ทำหรือช่วยทำสัญญา ประนีประนอมยอมความนั้น ก็ควรมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้วยตามสมควร

การบริหารภาวะวิกฤตการณ์ (Crisis Management)

ภาวะวิกฤต หมายถึง

ชั้นอันตราย ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อจะไปทางดีหรือทางร้ายก็ได้
ชั้นแตกหัก อยู่ในชั้นล่อแหลมต่ออันตราย มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์
เป็นวิกฤตกาล หรือ วิกฤตการณ์

พจนานุกรมไทยได้อธิบายคำว่า “วิกฤตการณ์” และ “วิกฤตการณ์” นี้
สามารถเขียนได้ ๒ แบบ มีความหมายคือ “เวลาหรือเหตุการณ์
ชั้นอันตรายที่อยู่ระหว่างหัวเลี้ยวหัวต่อในชั้นแตกหัก”

แต่เมื่อเปิดดูในพจนานุกรมของ Oxford จะเห็นความหมาย
ของคำว่า วิกฤตการณ์ หรือ “Crisis” ว่ามีใช้ในสองความหมายเช่นกัน
คือ อย่างแรก หมายถึง “ช่วงเวลาที่มีปัญหาหนัก หรือช่วงเวลาอันตราย”
อีกความหมายหนึ่งคือ “ช่วงเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจ” พจนานุกรม
ภาษาอังกฤษในหนังสือ Harvard Business Review ฉบับที่พูดถึง
Crisis Management ได้เตือนไว้เป็นสิ่งแรกว่า วิกฤตการณ์เกือบทุกครั้ง
จะมีเมล็ดของความสำเร็จและในขณะเดียวกันก็จะมีรากของความ
ล้มเหลวอยู่ด้วย พุดง่าย ๆ ก็คือ ในวิกฤตการณ์หนึ่งจะมีทั้งความสำเร็จ
และความล้มเหลว ไม่ได้มีเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง

นายกรัฐมนตรีคนแรกของประเทศอินเดียท่าน Jawaharlal
Nehru กล่าวว่า วิกฤตทางตันเมื่อเกิดขึ้นอย่างน้อยที่สุดก็มีข้อดีคือ
มันบีบให้เราคิด เป็นคำกล่าวที่แม้จะผ่านเวลานานหลายสิบปีแต่ผู้นำ
หรือผู้บริหารทั่วโลกต้องนำมาใช้ เพื่อให้กำลังใจแก่ตัวเอง เพราะทุกคน


ต้องคิดๆ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่กำลังทำให้หลายประเทศอยู่ในสถานการณ์ทางตันที่ยังหาทางออกที่ดีไม่ได้ เช่นเดียวกับในระดับบริษัท ธุรกิจที่ผู้บริหารก็กำลังคิดหาทางออกอยู่เหมือนกันว่าจะทำอย่างไรให้ธุรกิจของตนเกิดความเสียหายน้อยที่สุด



การเกิดวิกฤต

วิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในลักษณะทันทีทันใด (Sudden Crisis) ที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้น หรือในลักษณะที่ค่อยให้เห็นว่าจะลุกลามเป็นวิกฤต (Smoldering Crisis) ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารพอคาดการณ์ได้ไม่ว่าวิกฤตจะเกิดขึ้นในลักษณะใด ล้วนนำความเสียหายมาให้ทั้งเชิงเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

ในระดับบริษัท ความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจทำลายชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของบริษัทและตัวผู้บริหาร หรือทำร้ายองค์กรในด้านการบวนการสร้างคุณค่า (Value creation process) แหล่งรายได้ (Income sources) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position) และธุรกิจที่ต้องทำต่อเนื่อง (Ongoing business) ของบริษัทได้



มีผู้กล่าวว่า “In bad times, prepare for good time” ในเวลา
ที่แย่ๆ ให้เตรียมตัวสำหรับเวลาดีๆ ที่จะมาถึง เพราะทุกสิ่งทุกอย่าง
จะไม่แยءตลอดไปและจะไม่ดีตลอดไปเช่นกัน แต่ถ้าผู้นำหรือผู้บริหาร
ไม่มีการจัดการวิกฤต (Crisis Management) ที่ดี บางที่อาจไม่มีโอกาส
หรือเวลาที่ได้เตรียมตัวสำหรับสิ่งดีๆ เพราะวิกฤตได้ทำลายความเป็น
ผู้นำหรือผู้บริหารของเขาไปเรียบร้อยแล้ว การจัดการวิกฤตจึงเป็นเรื่อง
สำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจ เพื่อสามารถจัดการ
กับวิกฤตที่เกิดขึ้น อย่างน้อยที่สุดแม้จะไม่สามารถห้ามวิกฤตให้เกิดขึ้นได้
แต่สามารถลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤต หรือลดความรุนแรง
หรือผลกระทบในวงกว้างจากวิกฤตลงได้ระดับหนึ่ง

การจัดการกับตัวเองเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤต

๑. ลดอารมณ์ร้อน
๒. สร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเอง
๓. กล้าที่จะก้าวไปข้างหน้า
๔. เสาะหาข้อเท็จจริงก่อนตัดสินใจ
๕. เข้าไปดูและรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤต
๖. ลดการสูญเสีย คิดแบบไม่มีข้อจำกัด

การจัดการกับภาวะวิกฤตการณ์

๑. พิจารณาสถานการณ์ให้ตลอดจนถึงจุดที่เลวร้ายที่สุด ต้องรู้ว่าวิกฤตกระทบกับกลุ่มใดบ้าง จัดลำดับความรุนแรงของแต่ละกลุ่ม

๒. เตรียมระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ให้ถูกต้อง



๓. จัดทำแผนเผชิญวิกฤตในทุกโอกาสที่เป็นไปได้ ใช้บทเรียนจากอดีต และหาหนทางให้ทุกฝ่ายได้เข้าร่วมแก้วิกฤต

๔. จัดตั้งระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันข่าวลือไม่ให้เกิดความสับสน และต้องใช้สื่อให้เกิดประโยชน์

๕. จัดตั้งห้องปฏิบัติการ (War Room) เพื่อระดมความร่วมมือในการแก้วิกฤตอย่างเป็นระบบทันท่วงที วิกฤตการณ์คอยไม่ได้ ต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ความเร็วต้องคำนึงถึงขั้นตอนนี้ แต่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลในระยะยาวด้วยเหมือนกัน จะคิดเอาแต่ผลระยะสั้นเพื่อแก้ปัญหาจบไปโดยเร็วเท่านั้นไม่ได้ เพราะวิธีแก้วิกฤตที่ได้ผลดีในระยะสั้นอาจก่อให้เกิดผลเสียหายที่รุนแรงในระยะยาวได้

๖. สร้างความน่าเชื่อถือ โดยเชิญผู้รู้และผู้ชำนาญการมาร่วมงานในการแก้วิกฤต

การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต (Conflict Management and Crisis Management) เป็นการดำเนินการที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป กล่าวคือจะต้องรู้จักใช้หลักการสังเกต การวิเคราะห์สถานการณ์ การหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ใช้ความยุติธรรม ความเมตตา ความอดทนต่อสิ่งยั่วยุ ต้องตั้งอยู่ในความถูกต้องดีงาม จึงจะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งลดลงหรือหมดสิ้นไปหรือไม่เกิดขึ้นเลย



คณะผู้จัดทำ

บรรณาธิการบริหาร

นายกมลโลจจณ์ เชียงวงศ์

ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ

นายสงวน ธีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางนิทฐา แสงทอง

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางนิรมล เกิดแก้ว

นายกิจชัย กุลสัมฤทธิ์

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

ศิลปกรรม / จัดทำรูปเล่ม

นางสาวอัจฉนา เตชะพันธุ์

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โทร. ๐-๒๒๒๑-๕๙๕๘, ๕๐๕๕๖ (สื่อสาร สป.มท.)



“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏในเอกสารความรู้ สตรี.
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและกองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”