

# พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร

โดย เซาว์นั "พรพิรุณโรจน์"

## ความหมายและที่มาของพฤติกรรมความขัดแย้ง

คำว่า ความขัดแย้ง เชื่อว่ามีรากศัพท์จากภาษาละติน *confligere* แปลว่า "การต่อสู้" โดยความว่า การทำสงคราม การเปรียบเทียบกันไม่ได้ ฝ่ายตรงข้าม หากพิจารณาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารองค์กรและพฤติกรรมความขัดแย้งทางพฤติกรรมศาสตร์แล้ว อาจจะได้ว่าคุณสมบัติพื้นฐานอย่างหนึ่งของนักบริหารก็คือ การเข้ากับบุคคลหลายประเภทได้ ความแตกต่างของบุคคลทั่ว ๆ ไปนั้นไม่ควรจะเป็นเครื่องกำหนดว่าใครดีหรือเลว เพราะว่าไม่มีใครสามารถจะกำหนดคุณค่าในเรื่องดีหรือเลวได้โดยเด็ดขาดแน่นอน นักบริหารที่ดีหรือบุคคลที่ดีควรหากใช้ความแตกต่างเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์แก่การทำงานให้แก่ส่วนรวมขององค์กรได้ก็พอแล้ว

นอกจากนั้นความขัดแย้งยังหมายถึงบุคคล 2 ฝ่าย มี ก) ข้อมูล ข) คำนิยม ค) ความเชื่อ ง) ความคิดเห็น และ จ) ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เชื่อว่าความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีหรือเลวด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ บางครั้งความขัดแย้งเป็นเรื่องของความแตกต่างในความเห็นและผลประโยชน์

ส่วนในด้านการหาทางแก้ไขความขัดแย้งนั้นเชื่อว่าเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น เมื่อความต้องการของฝ่ายหนึ่งเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบกันไม่ได้กับความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งแล้ว เราไม่ควรจะสรุปว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวเสมอไป เมื่อเป็นเช่นนั้นของความขัดแย้งย่อมมีทั้งการเสริมสร้างและทำลาย การเอาชนะโดยการประนีประนอมก็จะเป็นวิธีการทำลาย ส่วนการเสริมสร้างนั้นก็คือ การผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพราะความขัดแย้งเป็นเพียงสภาวะของความไม่สมดุลระหว่างสองฝ่ายเท่านั้น

แต่อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องเป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไปที่จะต้องซ่อนเร้นหรือปกปิด ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่อกัน หรือความขัดแย้งเป็นส่วนผสมที่จำเป็นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นท่ามกลางความตึงเครียดกระบวนการ การต่อต้านและความขัดแย้ง ในสังคมองค์กรปัจจุบันด้วยแล้วความขัดแย้งยิ่งเพิ่มขึ้นโดยเหตุผลหลายประการด้วยกัน ดังนั้น ความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จึงเพิ่มความจำเป็นยิ่งขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำที่จะต้องศึกษาเรียนรู้ในระดับองค์กร

ในการพิจารณากระบวนการบริหารและพฤติกรรมการเมืองความขัดแย้งในองค์กร ควรทำความเข้าใจกับลักษณะสำคัญบางประการ ได้แก่

1. การกำหนดลักษณะความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งในการก่อตั้งขององค์กร
3. ชนิดและอาการของความขัดแย้ง

### 1. การกำหนดลักษณะของความขัดแย้ง

การพิจารณาถึงลักษณะของความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์มาก ถ้าหากจะได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “การรับรู้” และ “ความขัดแย้ง” แนวความคิดทั้งสองอย่างย่อมมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด การทำความเข้าใจในด้านความแตกต่างของการรับรู้สามารถเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง เราจะต้องคำนึงถึง “กระบวนการของการรับรู้” นั่นก็คือ กระบวนการของการยอมรับในการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเรา อาจจะแบ่งพิจารณาได้เป็น 3 ประการ คือ (1) สถานการณ์ที่บุคคลจะต้องตัดสินใจที่ฝังหัวเขาอยู่ (2) มนุษย์สามารถแยกออกได้จากองค์กรนั้น ๆ และ (3) ผู้รับรู้ ความจริงข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับ “สถานการณ์” และ “มนุษย์” มิใช่จะมองเห็นได้ทั้งหมด สิ่งต่าง ๆ ที่เคยพบเห็นมาในอดีตหรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในชีวิตประจำวันของเราเอง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์ในสิ่งเหล่านั้นอาจจะมองเห็นหรือไม่เห็นเหมือนกันก็ได้

ผู้รับรู้บางท่านอาจจะไม่สนใจต่อสิ่งกระทบทั้งหมดที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับเขา เหตุผลคือ สิ่งแวดล้อมนั้นอาจจะใหญ่และสลับซับซ้อนเกินไปสำหรับบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะในการที่จะสนองตอบได้ทุกกรณีไป ในข้อเท็จจริง เราจึงเลือกรับรู้เฉพาะบางอย่างที่เราพอจะรับได้เท่านั้น กระบวนการคัดเลือกการรับรู้ที่บุคคลที่เป็นผู้รับรู้จะเลือกเฉพาะที่ต้องการเน้นเท่านั้น การเน้นนี้หมายความว่าอาจจะเลือกเน้นที่ “ความจำเป็นในด้านการเงิน” เป็นสิ่งเร้าที่มองเห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งอื่นใด เป็นต้น โดยสรุปผู้รับรู้จะเลือกเน้นเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดที่เข้ามาในช่วงของชีวิตของเขาเองเท่านั้น แล้วแต่โอกาสข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติว่า “บุคคล” เลือกและเน้นเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดของสิ่งเร้าทั้งหมดที่เอื้ออำนวยต่อเขาเท่านั้น เช่น นายอำเภอบางคนสนใจเฉพาะงานพัฒนาอาชีพของราษฎรเท่านั้น เช่น การปลูกข้าวฟ่าง ทำนา โดยเฉพาะในท้องที่ภาคกลาง ส่วนในภาคใต้สนใจต่อการทำสวนยางพารา สวนมะพร้าว สวนทุเรียน เหล่านี้ เป็นต้น

## 2. ความขัดแย้งในการก่อตั้งขององค์กร

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมการเมืองของมนุษย์ในองค์กร มีหลายกรณีที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งได้ในตอนนี้เราจะนำมาอภิปรายเพียง 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างขององค์กร ปกป้องกิจการต่าง ๆ ได้จัดแบ่งงานความรับผิดชอบทั้งตามหน้าที่และแนวนอนไว้ การทำเช่นนั้นบางครั้งเป็นการสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้รับผิดชอบในงานทั้งหลายอยู่ในตัว ตัวอย่างเช่น อำเภอดำรงพระราชบัญญัติการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2457 หมายอำเภอกับหัวหน้ารับผิดชอบ ส่วนข้าราชการแผนกอื่น ๆ เช่น ตำรวจ ป่าไม้ ที่ดิน สรรพากร ศึกษาศาสตร์ต่าง ๆ ตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ด้วย แต่การที่กำหนดให้หมายอำเภอกับผู้รับผิดชอบนั้นบางครั้งย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งที่เห็นได้ง่ายก็คือ ระหว่างหมายอำเภอกับฝ่ายตำรวจเป็นเจ้าหน้าที่ในการจับกุม (สอบสวน) แต่ในแง่กฎหมายแล้วหมายอำเภอย่อมเป็นหัวหน้าพนักงานสอบสวน การปฏิบัติงานตามตัวอย่างนี้ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหมายอำเภอกับปลัดอำเภอกำนัน ผู้ใหญ่บ้านฝ่ายหนึ่ง กับเจ้าหน้าที่ตำรวจอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น ทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ย่อยของส่วนราชการอื่น ๆ ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานเกิดความแข่งขันชิงดีกัน ทั้งในทรรศนะของอำนาจ อำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ และทรัพยากร อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ถ้าหากเป็นดังนั้นผลเสียก็จะตกแก่อำเภอกับประชาชนอันเป็นส่วนรวม

2. มาตรการในการวัดความสำเร็จของงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร หากมาตรการในการวัดความสำเร็จของงานไม่ดีพออาจจะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งขึ้นได้ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น การสอบสวนคดีอาญาของระดับอำเภอดังกล่าวแล้วเกิดการขัดแย้งกันระหว่างพนักงานฝ่ายปกครอง สังกัดกรมการปกครอง (รวมทั้งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านถือโดยปริยายของฝ่ายนี้ด้วย) และฝ่ายตำรวจในแง่ของ "ใครควรจะทำหน้าที่นี้" เมื่อพูดถึงการวัดความสำเร็จของงานหรือมาตรการที่ใช้ต่างฝ่ายต่างโทษกันว่า "ทำงานล้มเหลว" จึงทำให้ถูกดันกลับไปยังกลับมาจริงคำว่า "สำเร็จ" หรือ "ล้มเหลว" ควรจะมีอะไรมาเป็นเครื่องวัด ถ้าหากขาด "มาตรการ" ในการวัดจะพิจารณาได้ยากว่าใครสำเร็จ ใครล้มเหลว เป็นต้น

3. การมีความหมายกำกวม ความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนหลายครั้งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนนี้บางครั้งก่อให้เกิดผลทุก "การมีความหมายกำกวม" สองแง่สองมุมในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งว่า "คอยรับผมด้วยก็แล้วกัน ผมจะมาถึงเชียงใหม่เวลา 8.30 น. ในตอนค่ำ" คนรับข่าวสารนี้ก็จะคิดว่า "มาโดยรถยนต์ส่วนตัว" หรือ "มาโดยเครื่องบิน" เครื่องบินมีเพียงทางเดียวเท่านั้นที่อาจจะเป็นไปได้ เพราะหลังจากเช็คตรวจสอบดูเวลาแล้วมีรายการอยู่ เพราะการสั่งงานแบบไม่เคร่งครัดเช่นนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งแก่ผู้ปฏิบัติได้

นอกจากนั้นสถานการณ์ต่าง ๆ ก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น  
 แย่งชิงตำแหน่งกัน การแข่งขันกันในงานที่ปฏิบัติ สถานภาพทางสังคมเข้ากันไม่ได้ หรือสถานการณ์  
 อื่น ๆ ที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น การที่หน่วยงานสองหน่วยจะต้องขึ้นต่อกันในด้าน  
 ข้อมูลหรือการประสานงานอื่น ๆ งานหนักหรือมากเกินไป แบบของความคิดริเริ่ม บทบาทที่ขาด  
 ความพึงพอใจ และตลอดจนความกำกวมของงานในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติ เป็นต้น  
 ในเมื่อมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ความขัดแย้งจึงมีได้ง่ายดายในองค์กรการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่  
 การก่อตั้งองค์กรการ หรือระยะที่มีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งจะเกิดได้ง่ายขึ้นผู้บริหารการ  
 เปลี่ยนแปลงขององค์กรการจะต้องระมัดระวังมากในเรื่องนี้

### 3. ชนิดและอาการของความขัดแย้ง

อาจจะเป็นการยากที่จะวัดหรือกำหนดชนิดของความขัดแย้งในองค์กรการโดยทั่วไป อาจ  
 เป็นความขัดแย้งตามแนวนอนในลักษณะของการแข่งขันกันระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกันใน  
 หน่วยงานย่อย ๆ หรือความขัดแย้งในแนวตั้งที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งใน  
 เรื่องอำนาจหน้าที่ สิทธิพิเศษ และระบบค่าตอบแทนหรืออาจจะเป็นความขัดแย้งชนิดอื่น ๆ เช่น

- ก) ความแตกต่างในหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย
- ข) ความแตกต่างในด้านอายุ การศึกษา เป้าหมายของอาชีพ
- ค) ความจำเป็นของกลุ่มที่เป็นอยู่ และ
- ง) การกลัวจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาว่าฝ่ายที่ปรึกษาจะแทรกแซงในเรื่องอำนาจหน้าที่

ของตน

ส่วนอาการของความขัดแย้งอาจจะพิจารณาได้จากกระบวนการที่มีได้ในสิ่งต่าง ๆ เช่น

ก) ความขัดแย้งภายในมองไม่เห็น เป็นการอธิบายถึงสถานการณ์ที่ขาดทรัพยากร  
 ต่อสู้เพื่ออิสรภาพ เป้าหมายที่แตกต่างกัน

ข) ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ด้วยตาเปล่า เป็นความเข้าใจผิดกันระหว่าง 2 ฝ่ายใน  
 ตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ค) ความรู้สึกขัดแย้ง เป็นการอธิบายถึงขั้นของบุคคลที่มีใจแต่เพียงระมัดระวังกล้า  
 เกี่ยวกับความขัดแย้งเท่านั้น แต่เป็นการกระวนกระวายอีกด้วย หรือความขัดแย้งมีผลต่อตัว  
 เขาจริง ๆ

ง) ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ขั้นนี้ความขัดแย้งอาจจะเจือจางลงไปแล้วเปิดเผยกันออก  
 มาแล้ว

จ) ผลของความขัดแย้ง อาจจะทำให้สถานการณ์กลายเป็นทรุดหนักลง ถ้าหากแก้ไข  
 ไม่ได้

### ภาพของพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าในโลกของความเป็นจริงไม่มีหน่วยงานใดจะสามารถหลีกเลี่ยง  
ปัญหาของความขัดแย้งต่าง ๆ ได้เป็นอันขาด และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้หน้าที่  
ต้องแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างหนึ่งของบรรดานักบริหาร  
หลาย หรืออาจจะกล่าวได้ว่า “ที่ใดมีคนที่นี่ย่อมมีความขัดแย้ง” เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกัน  
หลาย ๆ ด้าน ถ้าหากเราหันมาพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งมีหลายประการด้วยกัน คือ

1. **ข่าวสารหรือข้อเท็จจริง** ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลแตกต่างกันหรือรู้มาคนละอย่าง  
คนละเรื่องสำหรับกรณีเดียวกัน เป็นเรื่องของข้อเท็จจริง การวินิจฉัยสั่งการในองค์กรนั้น  
หนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างในข้อเท็จจริงระหว่างบุคคล เชื่อได้ว่าหากบุคคลสองฝ่ายมี  
ข้อมูลแตกต่างกันจึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความแตกต่างกัน  
ออกไป

2. **เป้าหมาย** เป้าหมายคือสิ่งที่เราต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปและการที่คนในองค์กรจะ  
ปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นย่อมมีแนวความคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เป็นสาเหตุหนึ่ง  
ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือก  
โดยวิธีปฏิบัติ แต่ละคนย่อมมีวิธี ประสบการณ์ของตนเอง ทั้งนี้ ย่อมมีอิทธิพลมาจากแนวคิด  
การศึกษาเล่าเรียน และอาจจะเป็นค่านิยมของเขาก็คงได้ อนึ่ง ในเรื่อง “เป้าหมาย” เป็นเรื่องของการ  
ตัดสินใจของมนุษย์ และการตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมเกี่ยวข้องกับการเลือกเป้าหมาย และพฤติกรรมที่  
เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้น ๆ ทุกครั้งที่การตัดสินใจเกิดขึ้นในลักษณะที่เลือกเป้าหมายสุดท้าย  
ที่เราอาจจะเรียกว่า “ดุลพินิจเกี่ยวกับค่านิยม” สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการลงมือปฏิบัติเกี่ยวข้อง  
กับเป้าหมายเช่นนั้นอาจจะเรียกว่า “ดุลพินิจเกี่ยวกับข้อเท็จจริง”

3. **ค่านิยม** เรื่องค่านิยมเป็นเรื่องสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งในการที่จะก่อให้เกิดความ  
ขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ค่านิยมหมายถึงสิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า  
ที่ยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดตลอดไปจนกว่าเจ้าตัวจะพบค่านิยมใหม่ซึ่งตน  
พอใจกว่า และยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่  
เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ ความขัดแย้งบางครั้งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างใน  
เรื่องค่านิยมของมนุษย์ ผลที่ตามมาคือเป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะในเป้าหมายที่  
ขัดแย้งกันอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ปกติทั่วไป จะเป็นการง่ายมากที่จะแก้ปัญหาคือแยกแยะความแตกต่างในเรื่องข้อเท็จจริง  
ที่ขัดแย้งกัน แต่กลับเป็นการยากที่สุดที่จะจัดการเรื่อง “ค่านิยม” และดูเหมือนว่าการที่มนุษย์ตัดสินใจ  
ที่ถูกต้องที่สุดสำหรับเขาแต่ละครั้งนั้น ส่วนสำคัญเพราะ “ค่านิยม” มิใช่ “ข้อเท็จจริง” ดังกล่าว  
ที่ขัดแย้งกันที่มีอิทธิพลเหนือในการวินิจฉัยสั่งการของบรรดานักบริหารทั้งหลายอยู่เสมอ และดูเหมือนว่า  
การที่คนในองค์กรจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรเพราะฝ่ายหนึ่งพูดเรื่อง “ข้อมูล”

ส่วนฝ่ายหนึ่งกลับสนใจและให้น้ำหนักเรื่อง "ค่านิยม" จึงหาข้อยุติไม่ได้ง่ายนัก และจะยังเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรในที่สุดต่อไป

ค่านิยมของมนุษย์นั้นย่อมมีความแตกต่างกัน เรื่องของค่านิยมเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน "ดี" หรือ "เลว" เป็น "ดุลพินิจ" ที่มนุษย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เช่น บางคนถือว่าการ "นิมนต์" "นอบน้อม" "ขอรับกระผม" กับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในคนควรกระทำ แต่บางคนถือว่า "การพูดอย่างตรงไปตรงมาอย่างนักธุรกิจ" "การแสดงออกด้านความคิดเห็นแบบเปิดเผย" "เผชิญหน้า" "เผชิญความจริงอย่างมีเหตุผล" เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะถือว่าการราชการ (อาจจะเป็นธุรกิจก็ได้) จุดสำคัญอยู่ที่ผลงาน มิใช่ความหวานอันเป็นเรื่องของการเสแสร้ง เหล่านี้เป็นต้น

บุคคลสองประเภทนี้ถือว่าใครไม่เหมือนตน หรือมีค่านิยมแตกต่างออกไปเป็น "คัดค้าน" ผู้เขียนคิดว่า "ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากค่านิยม" อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ง่าย ๆ และดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงยาก ความขัดแย้งเป็นความแตกต่างในด้านค่านิยม ความแตกต่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านค่านิยมบ่อยครั้งที่เป็สาเหตุของความขัดแย้ง

4. ความเชื่อ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และเราอาจจะสังเกตพบเห็นบ่อย ๆ คือความเชื่อของคนมีความแตกต่างออกไป คนสองคนมาจากคนละครอบครัว (หรืออาจจะครอบครัวพี่น้องเดียวกันก็ได้) คนละภาค คนละสำนักงาน ศึกษามาคนละวิชา ย่อมจะทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ความเชื่อต่าง ๆ เหล่านี้เองอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้โดยง่าย

5. ความคิดเห็นและความรู้ คนสองคนได้รับการศึกษาอบรมมาคนละแบบ คนละสถาบัน ดังกล่าวมาแล้ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้ ชำนาญ และคิด แตกต่างกันไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นได้เสมอ ๆ ในชีวิตการเป็นครูบาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือในองค์กรอื่น ๆ ก็ตาม จริงอยู่ทุกคนย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่เคยศึกษาเล่าเรียนมา หรือกำลังศึกษาอยู่เป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม อย่าให้ถึงขั้นหลงใหลหรือต่างฝ่ายต่างถือศักดิ์ศรีของตนเองด้วยกันทั้งนั้นว่าฝ่ายตนมีความสำคัญ หรือวิชาที่ตนศึกษามาดีกว่าของคนอื่นคนนี้ อันนี้ดูเหมือนเป็นความคิดประการหนึ่งของคนทั่วไปและนักศึกษา อาจจะทำให้เกิดเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งในองค์กรได้ในปัจจุบันและอนาคตได้

6. โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างอาจจะเป็สาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบบระบบราชการ ด้วยเหตุที่ระบบนี้มีลักษณะคือ (1) การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (2) มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์โดยเท่าเทียมกัน (3) แบ่งงานตามความถนัดและชำนาญ (4) งานเป็นของส่วนกลางขององค์กรมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัวของใคร (5) เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย หลักการต่าง ๆ ของระบบองค์การแบบนี้อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้นมนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไปได้ ย่อมฝืนธรรมชาติของ

มนุษย์เองอย่างแน่นอน มนุษย์พยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะโดยเฉพาะกับบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรได้ หรือแม้แต่การแบ่งงานตามลักษณะความชำนาญที่ชำนาญกัน ย่อมเป็นที่มาของความขัดแย้งเพราะเมื่อแบ่งออกไปแล้วอาจจะทำให้แต่ละกลุ่มคนถือว่า "งานของตนเท่านั้นที่มีความสำคัญ" ส่วนงานอื่นของบุคคลอื่นนั้นไม่น่าสนใจ ไม่สำคัญอะไร สาเหตุนี้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้อีกเช่นกัน เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็น การมุ่งควบคุม มนุษย์จากภายนอกหรือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ระบบราชการนั้นก็คือระบบการปกครอง ที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการมีอำนาจนั่นเอง

**7. การเปลี่ยนแปลง** เมื่อองค์กรต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในตัวบุคคล เช่น ทักษะ ทักษะ วิธีทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ หรือโครงสร้างย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้าน จากบรรดาสมาชิกขององค์กรนั้นอย่างแน่นอน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งของ "ความขัดแย้ง" การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจและสิทธิพิเศษ ดังนั้นจะได้รับการต่อต้านจากบางคน นั่นก็คือที่มาของความขัดแย้ง นอกจากนั้น การติดต่อประสานงานที่เลวยังเป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กรผู้เขียนเข้าใจว่า คำว่า "การติดต่อประสานงาน" ที่เลวนั้นน่าจะหมายถึง (1) มุ่งควบคุมบังคับบัญชาจากเบื้องบนจนบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความเป็นอิสระของตัวเอง ทุนไม่ได้จึงเกิดการต่อต้าน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ "ความขัดแย้ง" (2) ข้อมูลที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้ส่ง อาจจะมีสาเหตุจากภาษา ความรู้ ค่านิยมของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงเข้าใจผิดพลาดกันออกไป อันนี้ก็อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

**8. พฤติกรรมส่วนบุคคล** พฤติกรรมของบุคคลบางประการดังตัวอย่างเช่น (1) บุคลิกภาพ (2) ความพึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในองค์กร (3) เป้าหมายส่วนตัว และ (4) สัมพันธภาพในสังคมองค์กร อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

### ผลของความขัดแย้ง

ตามที่กล่าวแล้วว่า "ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย" ก็ตาม แต่ถ้าหากเรายอมรับว่า "เราหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้แล้ว" เราก็ต้องเผชิญอยู่กับความขัดแย้งให้ได้ และควรที่จะเผชิญอย่างมีหลักการหรืออาจจะเรียกว่า "อยู่อย่างผู้ชนะ" อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และทำลาย ความขัดแย้งมีประโยชน์ เช่น 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ 2) กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น 3) มุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล 5) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร 6) ความขัดแย้งช่วยทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจ และการแสวงหาแนวคำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น 7) ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า 8) เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ 9) เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดี เลว เหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

ซึ่งถือว่าผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมจะมีผลดีต่อองค์กร (10) จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ และ 11) เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอว่าเป็นอย่างไร

ในเรื่องที่ว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้านั้น ตัวอย่างที่ชัดเจนตัวอย่างหนึ่งก็คือ สมมติว่าคนในหน่วยงานหรือในห้องเรียนก็ตาม ถ้าทุกคนมีความคิดเห็นเหมือนกันหมด คือ ไม่มีความเห็นแตกต่างทุกคนคงไม่ต้องคิดอะไรอีกแล้ว ถ้าเป็นดังนี้มิใช่เพียงความคิดเห็นใหม่ ๆ จะไม่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ความคิดเห็นเก่า ๆ ยังจะขาดการกลั่นกรองตรวจสอบอีกด้วย ด้วยเหตุผลดังนี้เองจึงที่คิดว่าที่จริงความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรนั้นย่อมมีประโยชน์และอาจจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า โดยปกติเมื่อทุกคนรู้ว่าองค์กรกำลังมีความขัดแย้ง เป็นเวลาที่ต่างคนต่างต้องขยับตัวปรับปรุงตนเองอย่างสุดความสามารถ การทำเช่นนั้นเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญหน้ากับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น อันอาจจะทำให้ตนเองมีแนวโน้มที่อาจจะเป็นผู้แพ้หรือ “เสีย” แก่อีกฝ่ายหนึ่ง บรรยากาศเช่นนั้นกับบริหารที่แก้ความขัดแย้งในองค์กรน่าจะรีบฉวยโอกาสใช้ “แรงดัน” ให้จุด หรือ “ผสมผสานความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกันได้” อันอาจจะเกิดเรื่องรับประกันได้ว่า “จะเป็นการก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการที่มีประสิทธิภาพ” และผลกระทบบางอย่างที่เกิดขึ้นนั้น ๆ จะกลับช่วยเป็นรางวัลให้แก่ทุกฝ่ายหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตาม ถึงขั้นนี้อาจจะกล่าวได้ว่า “ทุกคนมีส่วนเป็นผู้ชนะ” แทนที่จะเป็นผู้ “แพ้-ชนะ”

อย่างไรก็ตาม คนทั่วไปอาจจะมองอย่างผิวเผินว่า ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร ตนจะต้องหาทางเอาชนะจึงจะมีความพอใจ ชัยชนะจะเป็นความจริง แต่ไม่ควรจะลืมว่าฝ่ายหนึ่งกำลังเป็นทุกข์ และกำลังพยายามหาทางเอาชนะ หรือแก้มือ หรือจ้องล้างกันต่อไป และในธรรมชาติ “แรงแก้มือ” จะเหนือกว่า “แรงรับ” ของฝ่ายแรกเสมอ เหตุการณ์ตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่าทั้งสองฝ่ายตกอยู่ในสภาวะ “สงคราม” จะต้องมีการเตรียมพร้อม และดูเหมือนว่า “ฝ่ายแพ้มักจะ” อาจจะ “พร้อมกว่า” ในธรรมชาติของผู้เขียนที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรถือได้ว่า “ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้” คือ “แพ้แก่ตนเอง” หรือ “แพ้-แพ้” องค์กรใดก็ตาม ถ้าหากเกิดมีบรรยากาศเช่นนี้เกิดขึ้น หัวหน้าผู้มีส่วนรับผิดชอบควรจะหันมาศึกษาสนใจเป็นพิเศษ เพราะมีสัญญาณไฟแดงให้เห็นแล้วว่า “หม้อน้ำกำลังร้อนจัด” หรือ “ความขัดแย้งกำลังคืบคลานเข้ามาอย่างแน่นอน”

สำหรับประเด็นที่ว่าความขัดแย้งอาจจะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้นำไม่รู้จักแก้ไขนั้น เนื่องจากแนวความคิดในเรื่องความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรมีอยู่หลายประการด้วยกัน ทั้งสาเหตุที่เกิดขึ้นและรวมทั้งวิธีการแก้ไข ดังนั้น ผู้นำหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบกับปัญหานี้ควรจะทำความเข้าใจและศึกษาแนวคิดนี้ไว้เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติประจำวันของตนเอง ถ้าไม่ศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด นอกจากเป็นการเสียเวลา บั่นปลายอาจจะมีความรู้สึกว่ามีหวัง ท้อแท้ใจ หรือเป็นการทำลายตัวเอง

อย่างไรก็ดี การมุ่งแต่จะบ้องกันหรือหาวิธีแก้ไขแต่อย่างเดียวยังคงอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเสียเองโดยไม่รู้ตัว จนไม่สามารถจะแก้ไขสถานการณ์อะไรได้ และในที่สุดอาจกลายเป็นพาหนะนำไปสู่ความหายนะหรืออับปางขององค์กรได้ ผลที่ตามมาอาจจะเป็นดังนี้



1) บางคนทนดูและร่วมทำงานด้วยไม่ได้ จำเป็นจะต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยนั้นเสีย 2) ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป 3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันและกันจะลดลงหรือหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผลดังที่บางคนกล่าว เอาสี่ข้างเข้าถู เป็นต้น

4) มีการต่อต้าน อาจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ การสร้างทีมงาน หรือต้องการความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการแข่งขันเพื่อตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะอย่างเดียว เรื่องนี้อธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

**1. บางคนไม่สามารถอดทนและร่วมงานด้วยกันได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากองค์กรหรือหน่วยงานนั้น** อาจะสังเกตเห็นได้จากการที่ข้าราชการคนหนึ่งขอโอนสังกัดไปอยู่อีกแห่งหนึ่ง การขาดและลาออกจากราชการ เป็นต้น บ่อยครั้งที่มิสาเหตุเกิดมาจากความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน กับผู้บังคับบัญชา ส่วนหนึ่งด้วยตนเอง หรืออาจจะเป็นผู้เห็นเหตุการณ์ในด้านความขัดแย้งดังกล่าวเกิดขึ้นจนตนเองไม่สามารถต่อสู้หรือทนเห็นการต่อสู้เช่นนั้นต่อไปอีกได้ จึงคิดหนีออกไปจากเวทีความขัดแย้งนั้น สาเหตุอาจจะมาจากผลของความขัดแย้งที่ว่าทุกคนเกิดความไม่มั่นคงในชีวิตส่วนตัวและการงานในองค์กรที่มีความขัดแย้งสูงมาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เปรียบเสมือนองค์กรกำลังมีโรค ปกติคนไม่ยอมอายุใกล้เชื้อโรคขององค์กรประเภทนี้ เพราะอาจจะมีโอกาสติดโรคเหล่านั้นเข้าด้วย จึงตัดสินใจหนีไปที่อื่น ๆ บางคนลาออกไปประกอบอาชีพอย่างอื่นก็มี เพราะกลัวงานที่ใหม่จะเกิดปัญหาเหมือนงานที่เดิม ที่จริงการหนีลักษณะนี้เป็นการชั่วคราว ดัดช่องน้อยแต่พอตัวของบุคคลเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเราจะได้หันมาพิจารณาในองค์กรการเป็นส่วนรวมแล้ว จะสังเกตเห็นได้ว่าองค์กรเองจะอ่อนแอลง เชื่อของความขัดแย้งย่อมจะหมดสิ้นไปง่าย ๆ แต่ถ้าหากคนส่วนใหญ่หนี ในลักษณะนี้อาจจะมีผลให้องค์การประสบปัญหาบางประการ เช่น ขาดกำลังคนทำงาน ยิ่งกว่านั้นกำลังขององค์กรจะอ่อนแอลง องค์กรนั้นต้องเสียค่าสรรหาคนทำงานใหม่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและฝึกอบรมมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในองค์กรการบริหารจึงน่าจะใช้ศิลปะของการประสานความขัดแย้งอยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การนั้นมากยิ่งขึ้น ยิ่งลักษณะผู้นำประเภทนี้จะหาได้ไม่พบในทางเป็นจริง แต่ผู้นำที่มีสมรรถภาพจะต้องพยายาม

**2. ความเป็นมิตรลดลงไป** ถ้าหากเกิดความขัดแย้งกันอยู่ในระดับสูง และเป็นที่น่าสนใจทั่วไประหว่างบุคคลย่อมลดลงไป ความเป็นมิตรในที่นี้หมายถึงปฏิภิกิริยาสัมพันธ์ด้านดีในทางจิตวิทยาหรือจิตกรรมศาสตร์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนั้น เราจะสังเกตเห็นอยู่เสมอว่าความสัมพันธ์ของคนสองคนมีความสัมพันธ์กัน ส่วนมากเขาจะพยายามเลือกบุคคลที่มีนิสัย ทัศนคติประสพการณ์ที่คล้ายกัน ๆ หรือเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ หรือพูดภาษาเดียวกันกับเขา ทั้งนี้ถ้าเราหันมาพิจารณาถึงความขัดแย้งในองค์กร ก็จะเห็นว่าเป็นภาวะของความแตกต่าง ภาวะนี้จะในด้านอารมณ์ ทัศนคติ ประสพการณ์ และทัศนคติเห็นก็ตาม เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันมากเท่าใดระดับของความขัดแย้งก็จะมี

หม่ ๆ  
วางไร  
งก็คือ  
มีใคร  
มีเกิด  
ทำให้  
ความ  
ทำงาน  
นำกับ  
หนึ่งได้  
ให้ถูก  
จะเป็น  
ะบทที่  
ถามได้  
ขึ้นใน  
ว่าอีก  
ละเป็น  
กได้ทำ  
ก่อน  
องฝ่าย  
นั้นคิด  
เห็นแล้ว  
สิทธิศ  
การมีอยู่  
ข้องและ  
บ่บึงน  
กจากจะ  
ัวเอง  
ก็ยั้ง  
คางจะ  
เป็นต้น

โอกาสสายขึ้นเท่านั้น และถ้าถึงจุดหนึ่งจะเต็มไปด้วยภาวะของความรู้สึกของความไม่เป็นมิตรระหว่างบุคคลเกิดขึ้นทันทีที่ไม่มีการไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน ผลที่ตามมาก็เท่ากับเป็นการยอมแพ้แล้วว่าเมื่อความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดน้อยลง โอกาสที่จะพยายามร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างใดตามแนวประสงค์ขององค์การก็ลดลงไปด้วยเป็นธรรมดาเป็นเงาตามตัว การจ้องคอยจับผิดพูดไม่เข้าหู กลั่นแกล้งกันด้วยอารมณ์ก็อาจจะตามมา สิ่งเหล่านี้เป็นช่องทางอย่างหนึ่งของการยับยั้งหรือไร้ประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าหากคนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ และแน่นอนว่า ผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานนั้นปรารถนาจะได้ก็จะลดลงไป ๆ จนทำให้องค์การอ่อนแอลงลง และอาจจะตายไปในที่สุด แต่ข้อน่าสังเกตอีกประการหนึ่งในแนวความคิดนี้อาจจะเป็นไปได้ว่า “คนเราเกิดมาไม่เหมือนกัน” พอเกิดความขัดแย้งกันขึ้นเพราะสาเหตุของความไม่เข้าใจกันที่ขั้นแรก แต่พลัดนั้นเป็นพลังรักกันกลายเป็นเพื่อนตายกันได้อย่างแน่นแฟ้นยิ่งกว่าคนที่ไม่เคยแตกแยกกันมาก่อนก็เป็นไปได้เช่นกัน

**3. ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การใด จะทำให้บรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจในองค์การนั้นลดน้อยลงไป** และยิ่งกว่านั้นอาจจะมีการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผล และขาดหลักเกณฑ์ได้ ด้วยเหตุผลที่ว่าความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จหรือรอดขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำเร็จของงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านผลต่อผลผลิตและบริการ ถ้าหากองค์การมีความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า “ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว” ความพยายามของกลุ่มในการทำงานจะอ่อนแอลง นอกจากนั้นถ้าผู้นำหูเบาด้วยแล้วปัญหาจะทวีคูณ เช่นเลือกใช้คนที่ไว้วางใจได้ไว้มาก่อน ส่วนคนที่เหลือก็อาจจะไป “ไม้ตายยืนต้น” อย่างไม่ก็ตาม แรงต่อต้านก็อาจจะยังมีอยู่ อาจจะทำให้งานหยุดชะงักหรือประสิทธิภาพก็ได้ น่าจะเป็นความจริงที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ และเป็นที่มาของสรรพปัญหาในองค์การ

**4. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการต่อต้านกันและกัน** ผลที่ออกมาอาจจะขัดกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรือบุคคลที่ต้องการทำงานด้วยความสงบในกลุ่ม อาจจะด้วยเหตุผลของการ “เหตุผล” ดังกล่าวมาแล้วก็ได้ที่ให้เกิดการต่อต้านกันเองเป็นรายบุคคล เมื่อการต่อต้านในลักษณะนี้เกิดขึ้น ถ้าสามารถเอาชนะจะเป็นการส่วนตัวได้ก็สิ้นเรื่อง แต่ถ้าหากเหลือความสามารถแล้ว มนุษย์จะพยายามแสวงหาพรรคพวกในองค์การนั้นแล้วรวมกันเป็นกลุ่ม (ที่มีความหมายทางลบ หรืออาจจะเป็นองค์การใหม่อย่างไม่เป็นทางการ) มาเผชิญกำลังกันแล้วคิดวิธีไล่ออกบุคคลอื่น (องค์การ) ที่เห็นว่าเป็นฝ่ายตรงกันข้าม ถ้าหากเหตุการณ์เกิดขึ้นเช่นนี้ ย่อมจะเป็นการที่ จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ การฮึดสู้โดยขาดการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอันเป็นส่วนหนึ่งเช่นนี้ย่อมนำมาซึ่งปัญหา คือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความขัดแย้งทั้งส่วนบุคคลและองค์การเอง

## การบริหารความขัดแย้ง

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การสามารถพิจารณาได้หลายประการด้วยกัน คือ 1) ทหารพยากรณ์เพิ่มขึ้น 2) หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเสีย 3) แยกแยะสิ่งที่แตกต่างกันออกไปเสีย 4) ประนีประนอม 5) ใช้อำนาจกฎหมายบังคับ 6) เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ และ 7) เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่ "คน" และ "กลุ่ม" โดยให้ฝ่ายหนึ่งเป็น "ผู้ชนะ" และอีกฝ่ายหนึ่งเป็น "ผู้แพ้" จะไม่เป็นผลดีในการแก้ปัญหาขององค์การในระยะยาว ปัญหาส่วนใหญ่ควรจะแก้ลักษณะที่ทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าเป็น "ตนเป็นฝ่ายชนะ" โดยวิธีที่มีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ โดยการผ่านกระบวนการของการแก้ปัญหา หรือ การเผชิญหน้า เป็นการให้แก้ปัญหาโดย "การมองที่งาน" แต่มิใช่ใครผิด-ถูกหรือแพ้-ชนะ เป็นเรื่องของ "คน"

นอกจากนั้นในเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นมีความหมายยิ่งกว่าการลดความขัดแย้ง แต่หมายถึงการวางแผนและการควบคุมเพื่อขจัดความขัดแย้ง อาจจะสายเกินไปก็ได้กว่าจะพบคนที่จริงตงของเราต้องการเหมือนกับเรา แต่เราไม่ได้เปิดเผยกันเสียแต่แรกจึงไม่เข้าใจกัน และทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ถ้าหากเป็นเช่นนั้นแสดงว่าเราไม่ควรจะยืหน้าหลังให้ความขัดแย้ง โดยการไม่สนใจหรือหลีกเลี่ยง แต่ควรจะหันหน้าเข้าหากันแล้วหาทางแก้ไข กล่าวคือ การผสมผสานความแตกต่างเป็นการสร้างสรรค์ แต่ละคนทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจเห็นคุณค่ายอมรับในวัตถุประสงค์หรือความคิดเห็นของเขา

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะพิจารณาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขโดยการแก้ปัญหา นั้น ผู้แก้ปัญหาคควรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของตนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์เข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งประเด็นสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องและรวมถึงแนวการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดด้วย วิธีการแก้ปัญหาและทางเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง การเผชิญหน้าเป็นกระบวนการที่เป็นประโยชน์ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงภายในและภายนอกองค์การ อันจะนำมาสู่การร่วมมือกันได้ ถ้าหากคู่กรณีที่มีความขัดแย้งจะได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริง และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งก็จะได้ผลได้โดยให้คู่ขัดแย้งได้มีโอกาสพบปะกัน พูดถึงปัญหาของงานโดยอาศัยข้อมูลเป็นหลัก โดยไม่ควรจะพยายามมองคอยจับผิดว่าใครถูกหรือผิด หรือใครแพ้ชนะ

นอกจากนั้นก็คือ การประนีประนอม แต่ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้ว่าวิธีนี้แต่ละฝ่ายจะตกลงน้อยลงก็ได้ ส่วนการถอนตัวหรือพูดเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือ "ไม่สนใจสิ่งที่แตกต่างกัน" เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อีกเช่นกัน พิจารณาได้อีก 3 แนวด้วยกัน คือ (1) การจัดองค์การและการเลือกคนที่ชอบพอกัน ตกกลงกันได้มาอยู่ด้วยกัน (2) ไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย คือผู้นำรู้แต่ไม่พูดถึงความขัดแย้งอยู่ในองค์การอย่างแน่นอน แต่ไม่พูดถึงหรือนำมาเปิดเผย กลับย้าที่ความ

จงรักภักดี ความร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น (3) กำจัดความขัดแย้งออกไป ยังมีวิธีการ  
แก้ปัญหาคือความขัดแย้งอีกแนวหนึ่ง คือ (1) ถอนตัวออกไปเสีย (2) แยกตัวเองออกจากความขัดแย้ง  
(3) ประนีประนอม (4) บังคับให้เลิกและ (5) เผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยกระบวนการแก้ปัญหา  
เป็นต้น

ท้ายที่สุดแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจจะแบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน  
คือ (1) จัดองค์การอย่างมีระบบ โดยไม่คำนึงถึงคนอาจจะทำโดยปรับปรุงสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ เช่น  
ตั้งคณะกรรมการสอบสวนแทนที่จะให้ตำรวจหรือฝ่ายปกครองทำหน้าที่สอบสวนความผิดอาญา  
เพียงฝ่ายเดียว เป็นต้น (2) พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ ขึ้นมาเพิ่ม เช่น ซ้อมเครื่องพิมพ์ดีดมาเพิ่ม  
ให้พอเพียง สร้างห้องพักอาจารย์ให้พอเพียง และ (3) การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ จัด  
สถานที่ทำงานใหม่ เป็นต้น

โดยสรุปวิธีการแก้ปัญหาดังเสนอมมาแล้วจะเห็นว่าหลายวิธีด้วยกันต่างคนต่างมอง  
บางคนเห็นที่คน บางคนเห็นที่ ระบบโครงสร้างขององค์การบางคนมองที่ กระบวนการของคนบางคน  
ที่ คำนึงถึง หรืออาจจะเห็น วิธีการ ล้วนแต่เป็นแนวคิดในการพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่าง  
บุคคลในองค์การทั้งสิ้น

โดยสรุปแนวความคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์การดังกล่าวแล้วย่อมตั้งอยู่บนฐาน  
ความเชื่อสองประการด้วยกัน คือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะมีประโยชน์  
องค์การ และความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรจะให้เกิดขึ้น จะต้องหาทางแก้ไขเสียหากจะเกิดขึ้น  
อย่างไรก็ตาม การศึกษาในเรื่องนี้ได้เน้นที่ ที่มา ผลของความขัดแย้ง และ วิธีการแก้ไข ตามหลัก  
พฤติกรรมศาสตร์ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในองค์การนั้นย่อมตั้งอยู่บนฐาน 2 ประการด้วยกัน  
คือ ความเชื่อในสมัยเดิม และสมัยใหม่ พอจะแยกออกให้เห็นเด่นชัด คือ

1. คนทั่วไปเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวควรจะหลีกเลี่ยงปกปิด ไม่ควรนำมาเปิดเผย  
ใครรู้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะมีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ก่อ นอกจากนั้นถ้าหากมีการขัดแย้งเกิดขึ้น  
องค์การ การออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพียงประตูดเดียวเท่านั้นที่จะเป็นเครื่องมือแก้ไข  
นี้ได้ และถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่งาม ความขัดแย้งส่วนมากจะถูกกลบเกลื่อนหรือ  
ซ่อนเร้นไว้ในใจ นอกจากนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะเต็มไปด้วยความแคลงใจกัน ไม่ไว้ใจกันและกัน  
มีการซ่อนเร้นความรู้สึกกันตลอดเวลา การเปิดใจต่อกันจึงเป็นเรื่องที่หวังได้ยาก อยู่กันแบบ  
ตัวใครตัวมัน

2. เป็นแนวความคิดสมัยใหม่ที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เราจะต้อง  
เผชิญไม่ว่าจะดีหรือเลว และความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุมาจากโครงสร้างขององค์การอาจจะเป็นใน  
เรื่องชนชั้นของบุคคลในองค์การ ความกดดันทางสังคม ในเรื่องการเมืองเศรษฐกิจ หรืออำนาจ  
ประชากรในเมืองใหญ่ เป็นต้น ปัญหาความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไปสามารถนำมาเปิดเผย  
กันได้ ไม่ควรที่จะปกปิด แต่ควรนำมาพิจารณาร่วมกันจะเป็นประโยชน์แก่องค์การแน่นอน

ผู้ว่าจ้างใช้ เช่นการปรับปรุงโครงสร้างสายการบังคับบัญชา รางวัลตอบแทน โดยพยายามทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่ามีโอกาสจะเป็นผู้ชนะไม่อย่างใดอย่างหนึ่งโดยการสร้างเสริมขวัญ (morale) ในการทำงาน เพื่อให้ความกดดันของการเมืองในองค์กรในด้านเลวร้ายลดลง

ขวัญคือ ภาวะแห่งจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่งในแง่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ถ้าภาวะแห่งจิตเป็นเช่นนี้ก็ถือได้ว่าบุคคลนั้นมีขวัญดี แต่ถ้ามีภาวะแห่งจิตที่แสดงถึงความหมดหวังท้อแท้ หมดกำลังใจ ก็เรียกว่า บุคคลนั้นมีกำลังขวัญไม่ดีขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่างจึงยากแก่การพัฒนาและควบคุม ขวัญอาจจะอยู่สูงหรือต่ำหรืออยู่กึ่งกลางระหว่างสูง-ต่ำ แต่เป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่เสมอในองค์กรหรือหน่วยงานทั่ว ๆ ไป

ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับกำลังขวัญในการทำงานนี้ อาจแยกพิจารณาออกได้ 2 ประการ คือ ขวัญของแต่ละบุคคล และขวัญของหมู่คณะ ขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ จะเห็นได้ว่ากลุ่มนั้นประกอบขึ้นด้วยบุคคล เมื่อขวัญของแต่ละบุคคลสูงผลรวมของขวัญที่ประกอบขึ้นด้วยบุคคล เมื่อขวัญของแต่ละบุคคลสูงผลรวมของขวัญที่ประกอบเป็นกลุ่มก็สูงด้วย ตรงกันข้ามถ้าขวัญของหมู่คณะสูงหรือต่ำ ขวัญของแต่ละบุคคลก็จะสูงหรือต่ำตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ขวัญของแต่ละบุคคลกับขวัญของกลุ่มจะเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า การเสริมสร้างขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเสื่อมถอยต่ำลงขึ้นในหน่วยงาน จะนำมาซึ่งความมีขวัญดีของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นทั้งหมด นโยบายและวิธีการเสริมสร้างกำลังขวัญในการทำงานต้องมีความเสมอภาคกันด้วย

ถ้าพึงแต่องค์กรที่มีโครงสร้างเครื่องมือเครื่องใช้ดี ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้จะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ เพราะยังต้องขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับหมู่คณะได้มากเพียงใดเป็นสำคัญอีกด้วย ราล์ฟ ซี. เดวิส (Ralph C. Davis) ได้กล่าวว่า "ถ้าจะถูกบังคับให้เลือกผู้บริหารส่วนใหญ่จะพอใจเลือกองค์กรที่มีกำลังขวัญดีกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างดี" นั้นแสดงว่า กำลังขวัญของบุคคลหรือหมู่คณะ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานเพราะกำลังขวัญที่ดีของบุคคลหรือหมู่คณะจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ดังนี้คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มิต่อผู้บังคับบัญชา
3. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์กร
4. เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็ง และมีความมั่นคง
5. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์กรและปฏิบัติงานดีขึ้น
6. เกื้อหนุนและจูงใจผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรมากขึ้น
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความภาคภูมิใจในองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง

การพิจารณาเกี่ยวกับระดับของกำลังขวัญถือว่าเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารหรือหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องคอยตรวจสอบระดับกำลังขวัญของบุคคลในปกครองเป็นระยะอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพราะขวัญสามารถที่จะลดระดับลงอย่างรวดเร็วจนถึงระดับอันตรายก่อนที่การแสดงทางกายภาพจะปรากฏออกมาได้ การวัดระดับขวัญมิใช่เป็นเรื่องที่วัดกันได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะขวัญโดยพื้นฐานเป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีน้ำหนัก ไม่สามารถมองเห็นและรู้สึก ดังนั้นระดับของกำลังขวัญจึงต้องวัดโดยทางอ้อม โดยทั่ว ๆ ไป มีวิธีการอยู่เพียง 2 วิธีเท่านั้น ที่ใช้วัดระดับกำลังขวัญ คือ การได้มาซึ่งความเห็น (procurement of opinions) และการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลและหมู่คณะ (observation of the acts of individual and groups)

ก. การได้มาซึ่งความเห็น นักบริหารหรือหัวหน้างานจะใช้วิธีการต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งความเห็นตามที่เห็นสมควร บางองค์การก็ใช้วิธีการง่าย ๆ ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเขียนระบายความรู้สึกออกมาอย่างเสรี โดยไม่ต้องลงชื่อใส่ลงไปในตัวรับความเห็นที่เรียกว่า "Complaint Box" หรือ "Suggestion Box" ซึ่งอาศัยหลักจิตวิทยาอย่างง่าย ๆ ที่ว่าถ้าคนงานหรือพนักงานมีกำลังปฏิบัติงานที่ดีมีความสุขสบายใจ มีความพอใจกับการบริหารงานขององค์การคงไม่มีใครมาเสียเวลาเขียนข้อความระบายอารมณ์เป็นแน่ ดังนั้นการประเมินขวัญของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับจำนวนบัตรเสนอให้ในตู้รับข้อคิดเห็น และสิ่งที่จะเสริมสร้างขวัญให้ดีขึ้นได้ก็คือ ความคิดเห็นส่วนใหญ่ที่จากการระบายอารมณ์ของพนักงานนั่นเอง

การให้ได้มาซึ่งความเห็น ยังมีวิธีปฏิบัติอื่น ๆ อีก เช่น ใช้วิธีการสัมภาษณ์และถามแบบสอบถาม เป็นต้น ทั้ง 2 วิธีนี้นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบขวัญของการทำ โดยทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถาม เทคนิคการสัมภาษณ์ และวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าทั้งสองวิธีนี้อาจสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายบ้าง ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

ข. การสังเกตพฤติกรรมของบุคคลและหมู่คณะ นอกจากวิธีการให้ได้มาซึ่งความเห็นแล้ว นักบริหารอาจคอยจับตาดู หรือสังเกตอาการต่าง ๆ ดังที่จะได้กล่าวนี้ เพื่อแสดงให้เห็นกำลังขวัญของบุคคลในปกครองสูงหรือต่ำเพียงใด อาการต่าง ๆ ของการมีขวัญไม่ดีจะปรากฏดังนี้

- 1) มีการลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ ในอัตราเพิ่มมากขึ้นอย่างผิดปกติ
- 2) มีความเฉื่อยชาหรือความเงื่องหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
- 3) มีการขาด การลา มากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก
- 4) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
- 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเป็นส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นได้จาก การผู้บังคับบัญชาด้วยคำพูดแบบถามคำตอบคำ หรือ ด้วยการไม่มองหน้าในเวลาที่ถูกด้วย

6) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ มักแข็งข้อ หรือขัดคำสั่งของผู้บังคับ-

7) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

8) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อคนอื่น

9) มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

10) มีการร้องเรียนหรือมีข้อข้องใจ และมีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

ปรากฏอย่างผิดปกติ

อาการต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญดี ปรากฏดังนี้

1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสสว่าง

2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และถูกต้องเชื่อถือได้

3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา

4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ

5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์ วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นด้วยความ

6) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉิน

7) สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติดีอยู่ตามเดิม แม้จะมีสิ่งต่าง ๆ

ได้พลัดเกิดขึ้น

8) สมาชิกในหน่วยงานยอมรับการมอบหมายหน้าที่ที่งานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความ

ใจเต็มใจ

อาการต่าง ๆ ของการมีขวัญดีและขวัญไม่ดี ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะช่วยให้ผู้บริหาร หรือทั้งทราบ ว่า ขณะนี้ขวัญในการทำงานของสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างไร มากหรือน้อยแค่ไหน

การเสริมสร้างและบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป จะพิจารณาถึงความต้องการ ทั้งร่างกายและจิตใจของมนุษย์เป็นหลัก ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อเห็นแก่ส่วนรวม

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้ ระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน ย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ

3. คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการ การยังชีพของตน ดังนั้น การให้เงินเดือนและค่าจ้างจึงต้องสมดุลกับค่าครองชีพ

4. **สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา** ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนรากแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นเครื่องมือที่ต้องจ้ำจี้จ้ำไชคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

5. **การจัดสวัสดิการที่ดี** การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการ หรือประโยชน์ก่อกุลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดเป็นพิเศษ ฯลฯ

6. **สภาพแวดล้อมในการทำงาน** คนทำงานโดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่มีลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสบาย สถานที่ทำงานสะดวกและทันสมัย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ทำงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และรักการทำงานในสภาพเช่นนั้นตลอดไป

7. **ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน** ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้หมู่คณะยอมรับตนเป็นสมาชิก ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่นักบริหารหรือหัวหน้างานควรจะให้บุคคลในหน่วยงานได้สังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ ร่วมแรงร่วมใจกัน และให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการวางแผนงานและรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในสมาชิกของกลุ่มนั้น

ขวัญมีส่วนที่จะโน้มน้าความตั้งใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและสบาย ถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีก็ทำให้ผลการปฏิบัติงานในองค์กรดี ถ้าขวัญต่ำก็ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเลวลง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารหรือหัวหน้างานที่จะพัฒนากำลังขวัญของบุคคลในองค์กร การพัฒนากำลังขวัญไม่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ทั้งชั่ววันชั่วคืนเท่านั้น แต่กำลังขวัญจะต้องดำเนินการพัฒนาตลอดไปชั่วระยะเวลาช้านาน จากที่วางนโยบายบริหารบุคคลที่ดี และต้องวางระเบียบวิธีปฏิบัติงานบุคคลไว้อย่างรอบคอบ ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติของหัวหน้างานอยู่ในเกณฑ์ดี การพัฒนากำลังขวัญของบุคคลจึงจะบรรลุผลสำเร็จ อันส่งผลให้องค์การมีสุขภาพสมบูรณ์ความขัดแย้งและการเล่นการเมืองในองค์กรก็ทำลายล้างกันก็จะลดลง