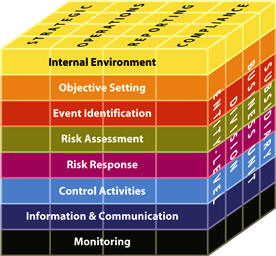
**ใบความรู้ที่4**

**ระบบคุณภาพในองค์กร**

**การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO)**

* การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

[](http://4.bp.blogspot.com/_UTA4p0sNC6Q/TTLtOCPBAxI/AAAAAAAAABs/N6x_RSqZtmg/s1600/COSO-Cube.jpg)

* การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1)    สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น  สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2)    การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3)    การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4)    การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5)    การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6)    กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร  เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7)    สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8)    การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล  เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่รวมกันตั้งแต่ในหน่วยสังคมที่เล็กสุดคือ สถาบัน  ครอบครัว  จนสู่ชุมชน  และองค์การขนาดใหญ่ที่มีการอบรมเลี้ยงดูต่างกัน  ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมแต่งต่างกันจึงทำให้ ความเชื่อ  ความศรัทธา  การรับรู้   อุดมคติ  และค่านิยม จึงแต่งต่างกันออกไปด้วย ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติธรรมดาตั้งแต่คนในครอบครัวระหว่างบุคคลกับบุคคลจนเมื่อได้รับมอบหมายมีหน้าที่ในองค์การที่ต่างระดับกันทำให้ความขัดแย้งขยายสู่องค์การและเมื่อองค์การมีการพัฒนาและมีการร่วมมือที่ต้องติดต่อประสานงานความขัดแย้งจึงขยายผลสู่ระหว่างองค์การอีกขั้นหนึ่ง

แต่ความขัดแย้งใช่สิ่งที่น่ากลัวถ้าเราสามารถเข้าใจบทบาท  รู้เทคนิควิธี    สามารถใช้วิธีการแก้ไขอย่างเหมาะสมให้เหมาะกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตั้งอยู่บน ความเที่ยงธรรม   ความถูกต้อง   มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลและยอมรับเหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยกันทุกฝ่ายโดยปราศจากเงื่อนไข ระหว่างเอกบุคคล  ระหว่างบุคคล  ระหว่างองค์การด้วยกัน

เราจึงต้องรู้ความหมายองค์การ   ความหมายความขัดแย้ง  สาเหตุที่เกิด  ตลอดจนผลกระทบและรวมไปถึงจนกระทั่งการใช้เทคนิคและรูปแบบการแก้ไขแบบไหนให้เหมาะสม

องค์การ **(Organization)** คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน ขึ้นอยู่กับยากง่ายและการบริหารองค์การนั้นๆ

องค์การที่การเติบใหญ่ มีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมเรามักจะเรียกว่า เรียกว่า “องค์การอย่างเป็นทางการ” **(Formal Organization)**   องค์การที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันเรียกว่า“องค์การไม่เป็นทางการ” **(Informal Organization)**

       แนวคิดการจัดองค์การอย่างที่เขาเรียกว่า **Formal organization** หรือองค์การอย่างเป็นทางการ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน **Max Weber (๑๘๖๔-๑๙๒๐)** ซึ่งได้เรียกองค์การในอุดมคติของเขาว่า **Bureaucracy** อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า **Bureau** แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การ จึงได้ใช้เรียกองค์การในแบบดั้งเดิมนี้ว่า **Bureaucracy**

ถ้าในทาง[เศรษฐศาสตร์](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C) **องค์การ** หรือ **องค์กร** ([อังกฤษ](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%A4%E0%B8%A9): organization) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง **องค์การที่แสวงหาผลกำไร** คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทาง[เศรษฐกิจ](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88) เช่น [บริษัท](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%A9%E0%B8%B1%E0%B8%97) [ห้างหุ้นส่วน](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%AB%E0%B8%B8%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%99) [ห้างสรรพสินค้า](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B9%89%E0%B8%B2) ร้านค้าต่างๆ และ **องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร** คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น [สมาคม](http://th.wikipedia.org/w/index.php?title=%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1&action=edit&redlink=1) [สถาบัน](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%99) [มูลนิธิ](http://th.wikipedia.org/w/index.php?title=%E0%B8%A1%E0%B8%B9%E0%B8%A5%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%98%E0%B8%B4&action=edit&redlink=1) เป็นต้น

โดยเริ่มแรกนั้น คำว่า "องค์การ" เดิมเป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำภาษาอังกฤษ organization ในขณะที่ คำว่า "องค์กร" เป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำว่า organ โดยที่องค์กรหมายถึงหน่วยย่อยขององค์การ[[๑]](http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3#cite_note-0) แต่ในปัจจุบันใช้ในความหมายเดียวกัน

**ความขัดแย้ง(conflict)มีความหมายอย่างไร**

มีผู้ให้นิยามของความขัดแย้ง ในหลากหลายทัศนะ ซึ่งใคร่นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ ๆ ของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารความขัดแย้งพอสรุปได้ดังนี้  (ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. ๒๕๕๐ : ๙-๑๐)

ความขัดแย้ง คือความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิด ที่สวนทางกันของผลประโยชน์หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

    ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายที่พึ่งพาอาศัยกัน  มองเห็นเป้าหมายอย่างไม่เท่าเทียมกัน และขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

 ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าผู้อื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องผลประโยชน์ของตน

ความขัดแย้ง เป็นความเห็นที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้กันระหว่าง ๒ ฝ่ายทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน

ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ใดๆ ที่มีความไม่เท่าเทียมกันทางเป้าหมาย ความเชื่อ ทัศนคติ อารมณ์และพฤติกรรมที่นำไปสู่ ความไม่ลงรอยกันระหว่าง ๒ ฝ่ายขึ้นไป

สำหรับผู้เขียนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งในด้านพันธุกรรม การอบรมเลี้ยงดูและสิ่งแวดล้อม จึงทำให้มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ  ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความถนัด สติปัญญา ความสามารถ ฯลฯ  ที่เรียกโดยรวมว่าเป็นบุคลิกภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อไหร่ก็ตามที่มนุษย์รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันหรือความไม่เสมอภาคกัน ก็จะเกิดความไม่พอใจและขัดขวางไม่ให้อีกกลุ่มหนึ่งได้ในสิ่งที่ต้องการด้วย ก่อให้เกิดความไม่ลงรอยกัน นำไปสู่ผลกระทบต่างๆ ตามมา

สรุปความขัดแย้ง(conflict)หมายถึงพฤติกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็น  การรับรู้ความคาดหวังความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันไป ซึ่งการจากบุคคล    กลุ่ม   องค์กร เราจึงสามารถแยกประเภทของความขัดแย้งแบ่งเป็นได้หลายประเภทเช่น ความขัดแย้งของเอกบุคคลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่โดยไม่รู้บทบาทหน้าที่แท้จริงว่าควรทำอย่างไรเช่น หัวหน้างาน ที่มักประสบปัญหานี้เพราะผู้จัดการมักมองว่าหัวหน้างานเป็นคนงานแต่ฝ่ายลูกจ้างมองว่าหัวหน้างานเป็นฝ่ายหนึ่งของการจัดการ เป็นต้นหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งมีความคิดเห็นต่างกัน  ทั้งด้านบุคลิกภาพ  เป้าหมาย   วิธีการรวมทั้งสถานภาพ  การรับรู้และค่านิยม ในเรื่องความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและองค์การอาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การหลักและหน่วยงานสนับสนุนหรือระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย  เป็นต้น

ดังนั้นการผู้บริหารจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะและมีประสิทธิภาพนั้น ต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้ง สาเหตุ ระดับความขัดแย้ง วิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบสันติวิธีและสุนทรียสนทนา

**สาเหตุของความขัดแย้งและระดับความขัดแย้ง**

ส่วนใหญ่จะเกิดจาก   เรื่องส่วนตัว   ในการทำงานที่มีเป้าหมายและวิธีการต่างกันตลอดยกสถานภาพในเรื่องฐานะตำแหน่งการรับรู้ค่านิยมยังแตกต่างกันอีกและยังมีสาเหตุอีกหลายประการที่ทำให้เกิดสาเหตุความขัดแย้งในองค์การ

**สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ**

Litterer, ๑๙๖๖ (อรุณ รักธรรม, ๒๕๒๕) ได้ให้ความเห็นของความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจาก

๑.ความแตกต่างในเป้าหมาย

๒.ลำดับก่อนหลังของวิธีปฏิบัติงาน

๓.การจัดสรรทรัพยากร

๔.ความไม่เท่าเทียมกันของฐานะในองค์กร

๕.ความแตกต่างในเรื่องรับรู้

พิจารณาในแง่ของโครงสร้างขององค์กรแล้ว  ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก

๑.การขัดแย้งทางด้านสายงาน

๒.การขัดแย้งในเรื่องของกระบวนการหน้าที่

๓.การขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับที่ปรึกษา

๔.ความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่เป็นทางการกับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

จากความเห็นของ Schmidt, ๑๙๗๔ (อรุณ รักธรรม, ๒๕๒๕) ได้แสดงว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีดังนี้

๑.ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่แต่ละคนได้รับเกิดความแตกต่างกัน

๒.ความแตกต่างในเป้าหมาย

๓.ค่านิยม

๔.ความเชื่อ

๕ความคิดเห็นและความรู้แตกต่างกัน

๖.โครงสร้างขององค์การ

๗.การเปลี่ยนแปลง

๘.การติดต่อประสานงานที่เลว

๙.พฤติกรรมของกลุ่ม: ความไม่พึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับใน

๑๐.ความแตกต่างในการรับรู้

๑๑.ความต้องการผลประโยชน์ หากผลประโยชน์ที่คนหรือของกลุ่มต้องการ เกิดไปขัดแย้งกับความต้องการขององค์กร หรือกลุ่มไม่ได้รับการตอบสนองที่น่าพึงพอใจ

     ๑๒. ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นการขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายพยายามจะขอทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาให้ฝ่ายของตัวเองให้มากที่สุด

**ระดับความขัดแย้ง**

Don Hellriegel and John W. Slocum Jr.,๑๙๗๐  เสนอว่าความขัดแย้งนั้นอาจจะมองในระดับต่างๆดังนี้

   ๑.ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

   ๒.ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

   3.ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม

   ๔.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

   ๕.ความขัดแย้งในองค์กร

   March and Simon, ๑๙๕๘ ได้แบ่งระดับความขัดแย้งออกเป็น 3 ระดับ

   ๑ ความขัดแย้งของบุคคล

๒. ความขัดแย้งในองค์กร เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์กร

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การหรือกลุ่มต่างๆ

ระดับของความขัดแย้งที่ Don Hellriegel and John W. Slocum Jr. และ March and Simon มีความคล้ายคลึงกันมาก ซึ่งเราสามารถแบ่งความขัดแย้งนี้ได้เป็น ๒ ระดับ คือ

๑.ความขัดแย้งในระดับบุคคล แบ่งเป็น

1.1                ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวของคนๆหนึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น หรือเรียกได้ว่า”ความขัดแย้งในตัวเอง”

1.2                ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลมากกว่า ๒ บุคคลขึ้นไป

๒. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร แบ่งเป็น

๒.๑ ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาโดยมีคู่กรณีขัดแย้งเป็นบุคคลหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีอยู่ในกลุ่มหรือที่อยู่ในองค์การหรือกลุ่มต่างๆ

๒.๒ ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict ) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาโดยที่คู่กรณีขัดแย้งเป็นองค์กรกับองค์กร หรือกลุ่มกับกลุ่ม

   แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีความเข้าใจผิดของผู้บริหารในเรื่องความขัดแย้งที่อาจนำไปสู่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความขัดแย้ง ดังมีผู้ให้ความเห็นดังนี้ (ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. ๒๕๕๐ : ๒๗-3๐)

**ประการที่**๑.  ถ้าปล่อยความขัดแย้งไว้ ไม่ช้าความขัดแย้งก็จะจัดการตัวเอง (Conflict, if left alone, will take care of itself)  ซึ่งผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการไม่เข้าไปจัดการกับความขัดแย้งคือการแก้ปัญหาอย่างดีที่สุด เพราะเวลาที่ผ่านไปความขัดแย้งก็จะค่อยๆ ลดลงและหายไป ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิด เพราะความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการจัดการ จะยังมีอยู่และรอวันประทุยิ่งขึ้น เนื่องจากการความสะสมความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจที่นับวันก็จะมีมากขึ้น จนระเบิดออกมาในที่สุด

**ประการที่** ๒. การเผชิญหน้ากับบุคคลหรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง (Confronting an issue or person is always unpleasant) โดยมีคำกล่าวว่า “ยอมตายเสียดีกว่าที่จะต้องเผชิญหน้ากับคนบางคน ” จึงมีบางคนที่กลัวการเผชิญหน้า แต่ในความเป็นจริงแล้วการเผชิญหน้าคือการสื่อสารให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด เพื่อให้มองเห็นทางออกและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

**ประการที่**3. ความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรเป็นสัญญาณของผู้บริหารที่ไร้ความสามารถ (The presence of conflict in an organization is a sign of a poor manager) โดยแท้จริงแล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารไร้ความสามารถ แต่จะทำอย่างไรที่ผู้บริหารจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ให้ได้

ประการที่ ๔. ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรเป็นสัญญาณของความไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร (Conflict among staff is a sign of low concern for the organization)  ซึ่งอีกด้านหนึ่งความขัดแย้งแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยขององค์กร ที่อาจเกิดขึ้นเพราะต้องการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดแก่องค์กร โดยที่บางครั้งอาจมีความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

ประการที ๕. ความโกรธเป็นสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์และไม่ดีเสมอ (Anger is always negative and destructive) ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว ความโกรธของบุคลากรที่เกิดมาจากความขัดแย้ง จะเป็นโอกาสให้ผู้บริหารสื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของเขา และนำไปสู่ทางออกของปัญหาในที่สุด

**เราจึงควรสามารถวิเคราะห์ความขัดแย้ง**และที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความขัดแย้งได้ชัดเจนมากขึ้น และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งดังกล่าวเพื่อให้นำไปสู่แนวทาง   ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ Robin (๑๙๙๘ : ๔3๗ อ้างจากชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. ๒๕๕๐) ได้อธิบายกระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นดังนี้

   ๑.ความไม่เท่าเทียมกัน (Potential Opposition or incompatibility) เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างและปัจจัยส่วนบุคคล ในองค์กรได้แก่กระบวนการรับรู้และเข้าใจ (Cognition and Personalization) จากความไม่เท่าเทียมกัน จะมีผลกระทบต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ที่ทำให้แต่ละฝ่ายมีการรับรู้และเข้าใจในความขัดแย้งนั้นๆ  ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ความรู้สึกลบจะนำไปสู่การลดความไว้วางใจที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

   ๒.แต่ถ้าในขณะที่ความรู้สึกทางบวกจะนำไปสู่ความพึงพอใจและพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

   ๓.เจตนา (Intention) คือ ความต้องการในการตัดสินใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะสื่อสารกันอย่างเหมาะสม

๔.พฤติกรรม (Behavior) เป็นความพยายามที่จะเปิดเผยว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไรอย่างไรบ้าง ซึ่งจะมีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน เช่น การท้าทายฝ่ายตรงกันข้าม การใช้คำพูดที่ก้าวร้าว การข่มขู่ยื่นคำขาด การทำร้ายร่างกาย และความพยายามที่จะทำลายฝ่ายตรงกันข้ามอย่างชัดเจน

๕.ผลที่จะเกิดขึ้น (Outcomes)  หากความขัดแย้งยังอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และนำไปสู่การใช้เทคนิคในการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารจึงต้องมีบริหารความขัดแย้งที่เป็นกระบวนการและเทคนิควิธีดังต่อไปนี้คือ

   ๑.การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (Confront with the conflict) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยพยายามลดอคติส่วนตัวลง การนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้ในการหาทางออกให้แก่ตนเองและอีกฝ่ายหนึ่ง

   ๒.ทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (Understand each other’s position) เช่น การหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การศึกษาอารมณ์ความรู้สึกของแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารต้องพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าแต่ละฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งก็จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้เลย

   ๓.ระบุปัญหา  (Identify the problem) โดยที่แต่ละฝ่ายต้องสร้างความชัดเจนของปัญหาร่วมกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากมากที่สุด เนื่องจากโอกาสที่แต่ละฝ่ายมุ่งเอาชนะกันและกันจะมีอยู่สูง เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน ซึ่งทำให้เกิดการแพ้-ชนะ กันขึ้นและนำไปสู่ความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย ร่วมกันแก้ปัญหา ให้ความเคารพต่อตนเองและฝ่ายตรงกันข้าม ตลอดจนให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน

   ๔.แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก (Search for appropriate alternatives and evaluation) โดยให้ทั้งสองฝ่ายหาแนวทางอย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องได้รับการยินยอมและเป็นที่พอใจกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

   ๕.สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้ (Conclusion and implement the appropriate alternatives)  โดยที่ให้แต่ละฝ่ายทำสัญญาที่ระบุอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้รับ ที่ให้บุคคลอื่นรับรู้ในข้อตกลงนั้นๆ แล้วให้แต่ละฝ่ายนำข้อตกลงไปปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่ได้ระบุไว้หรือไม่ ซึ่งอาจมีการแก้ไขเพิ่มเติม การเจรจากันใหม่และร่วมกันแก้ปัญหาใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงทางเลือกและข้อตกลงเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย โดยสามารถกลับไปสู่ขั้นที่ ๔ ได้อีก

จึงได้มีนักวิชาการศึกษาเรื่องวิธีการหรือเทคนิคที่จะจัดการหรือบริหารความขัดแย้งในองค์กรเพื่อหาแนวทางแก้ไขและหาเหตุผล  สรุปเป็นวิธีการที่สำคัญๆ ดังนี้ (ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. ๒๕๕๐ : ๔๑-๔๒, ๕๙-๖๗)

วิธีแพ้-แพ้ (Lose-Lose) เป็นเทคนิคการจัดการความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงปัญหา  การประนีประนอม แต่จะทำให้ทั้ง ๒ ฝ่ายไม่ได้รับผลตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสม เพราะไม่เช่นนั้นปัญหาความขัดแย้งก็จะคงอยู่และจะนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น

วิธี แพ้-ชนะ หรือ ชนะ-แพ้ (Lose-win or Win-Lose) เป็นเทคนิคการจัดการที่จะนำไปสู่ผลที่เกิดขึ้น โดยมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ ซึ่งไม่เกิดผลดีใดๆ เลย เพราะจะทำให้ความขัดแย้งอาจหมดไปชั่วระยะหนึ่ง แต่อาจกลับมีความรุนแรงมากขึ้น

วิธีชนะ-ชนะ (Win- Win) เป็นเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ยีงมีการเสนอเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งแบบ “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง ดังนี้

   ๑. Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้บริหารเอง ที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

   ๒. Optimist/Openness โดยผู้บริหารจะต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน

   3. Negotiation  การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารควรยึดหลัก Win- Win Approach  ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

   ๔. Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นต้องทำตาม

   ๕. Love โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความรักถือว่าเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะจะทำให้สามารถมอบสิ่งที่ดีๆ ให้กับผู้อื่นรอบข้าง

   ๖. Individual/Identity เป็นการเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีความแตกต่างกัน โดยจะต้องเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

   ๗. Communication โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และให้สอดคล้องกับผู้ที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน  เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันอาจมีการใช้คนกลาง (Third party) หรือผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) เพื่อช่วยในการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นๆ

   ๘. Togetherness เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่า ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืน

   ยังมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถสรุปสาระสำคัญดังนี้

**๑.แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)** เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องให้มีการร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่เห็นไม่ตรงกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายได้สื่อสารถึงปัญหาและ ความต้องการของตน โดยจะรักษาผลประโยชน์ของทั้งฝ่าย ซึ่งมักจะใช้เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก และพร้อมที่จะให้ความเชื่อใจและกัน เช่น ความขัดแย้งของสามี ภรรยา เป็นต้น

**๒. แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)** เป็นเทคนิคที่มักจะใช้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถเกิดความพึงพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หรือเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งที่มีความรู้สึกรุนแรงในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกเฉยๆ หรือในสถานการณ์ของการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งค้นพบว่าตนเองเป็นฝ่ายผิดในประเด็นที่ถกเถี่ยงกัน หรือเมื่อต่อสู้กันไปจนถึงที่สุด เมื่อไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาชนะกันได้เลย โดยไม่เน้นการรักษาผลประโยชน์แต่จะให้ความร่วมมือ

**๓.แบบบังคับ (Forcing)** เป็นเทคนิคของการใช้ออำนาจและความก้าวร้าวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ควรใช้เมื่อรู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง และเมื่อต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ

**๔. แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)** เป็นวิธีการที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเองและผู้อื่น เช่น การถอนตัว การหลบเลี่ยงไม่พูดถึงความขัดแย้ง ดังกล่าว

**๕.แบบประนีประนอม (Compromising)** เป็นการพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการทั้งสองฝ่าย มักจะใช้เมื่อไม่สามารถร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้

จะเห็นได้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นเรื่องภารกิจของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องทำความเข้าใจและหาวิธีการเพื่อให้ความขัดแย้งได้รับการจัดการก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตและสายเกินแก้ อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีวิธีการอื่นๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งนั้น

ดังนั้นจึงต้องจัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่การเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาต่อรองแบบสันติวิธีและสุนทรียสนทนา ซึ่งสามารถนำไปสู่การแก้ไข

**วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการเจรจาไกล่เกลี่ย(Mediation)**

**การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation)** เป็นกระบวนการที่บุคคลที่เป็นกลางเข้าไปช่วยบุคคลที่อยู่ในสภาวะความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถหาทางออกในการแก้ปัญหาที่ได้รับความพึงพอใจจากทุกฝ่าย โดยอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ซึ่งผู้ไกล่เกลี่ยจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ทั้งสองฝ่าย โดยไม่โอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

   คุณลักษณะของการนักไกล่เกลี่ยที่ดี (Borisoff and Victor. ๑๙๘๙: ๑๘ อ้างจากชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. ๒๕๕๐)คือสร้างและคงไว้ซึ่งความเชื่อถือของตนแสดงความเป็นกลาง โดยไม่โอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถจัดการสื่อสารกับบุคคลทั้งสองฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ทั้งสองฝ่ายกำหนด วิเคราะห์และเข้าใจความจริงที่เกิดขึ้นทั้งหมดโดยรับฟังเงื่อนไขของปัญหาเพื่อนำไปสู่การสร้างความปรองดองเพื่อนำเนอนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องแก่ทั้งสองฝ่ายและที่สำคัญคงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม ด้วยความสุขุมรอบคอบต่อสิ่งที่ได้ฟังจากทั้งสองฝ่าย

ส่วนเรื่องในการเจรจาต่อรอง (Negotiation)  คือกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ-สนองในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน  เพื่อแสวงหาข้อยุติ ที่ทุกฝ่ายตกลงยอมรับกันได้ โดยใช้การโน้มน้าว ความอะลุ้มอล่วย  การประนีประนอม ในลักษณะต่างตอบแทนกัน เป็นวิถีทางไปสู่ความตกลง โดยไม่ใช้พละกำลังรุนแรงเข้าบังคับกัน  (สันทัด  ศะศิวณิช.๒๕๕๑)ได้แก่ การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการร่วมมือ(Win-Win)   การเจรจาที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกัน(Win-Lose)คือมุ่งที่จะให้ฝ่ายตนได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียวอาจทำให้กลายเป็นศัตรูกันดั้งนั้นผู้เจรจาต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติมีศิลปะในการพูดชักจูงใจคนหากจะพิจารณาในภาพรวม นอกจากคุณลักษณะอื่นๆ ของนักบริหารที่จะสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้มีประสิทธิภาพตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

เสนอวิธีการไกล่เกลี่ยแบบสันติวิธีที่เน้นเรื่องของสุนทรียสนทนา (Dialogue) ที่กำลังเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญมากขึ้น ที่มองว่า ปัญหาความแตกแยกของคนในสังคมขณะนี้  มีสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้ปัญหาดังกล่าวลุกลามเรื้อรังอย่างไม่อาจปฎิเสธได้ก็คือ ก็คือการไม่เคยได้พูดคุยและรับฟังกันและกันอย่างจริงใจเลย

**การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนทรียสนทนา**

 เป็นการสนทนาที่ต้องอาศัยการศิลปะแห่งการฟัง อันเป็นการฟังอย่างลึกซึ้ง ควบคู่กับการเปิดใจกว้างอย่างแท้จริง โดย “เชื่อมโยงเราในระดับที่ลึกกว่า เมื่อเราแบ่งปันประสบการณ์ เราได้ค้นพบอีกครั้งหนึ่งซึ่งความรู้สึกของความเป็นหนึ่งเดียว เราระลึกได้ว่าเราเป็นหนึ่งกับส่วนทั้งหมดที่ยิ่งใหญ่กว่าและด้วยปีติสุขที่สมทบเข้ามา เรายังได้ค้นพบปัญญาร่วมกันหรือสมุหปัญญาของเราผอง แล้วในฉับพลันเราก็ได้ประสบว่าเราฉลาดขึ้นอย่างไรเมื่อเราได้อยู่ด้วยกัน”  (วิศิษฐ์ วังวิญญู. ๒๕๕๒ : ๒๑) ได้กล่าวถึงหลักบางประการของสุนทรียสนทนาว่าสมควรต้องมี

ในรื่องการจะยอมรับกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีเหตุผลดังนี้คือ ๑. เราเป็นมนุษย์ด้วยกัน ๒. เราต้องการกันและกัน และ3. เราไม่สามารถเห็นสิ่งต่างๆ ทั้งหมดได้ตามลำพัง

ในเรื่องความพยายามที่จะดำรงความยากรู้อยากเห็นในกันและกัน โดยที่เราจะรับรู้ว่าเรายังเป็นผู้ไม่เต็ม ยังต้องการความช่วยเหลือจากกันและกัน แล้วเราจะรับฟังมากขึ้น

และยังควรตระหนักว่าเราต้องการความช่วยเหลือจากกันและกัน ที่จะช่วยให้เราเป็นผู้รับฟังที่ดียิ่งขึ้น  เพราะอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ของการสนทนาที่ดีคือ เราสูญเสียสมรรถะในการฟัง เรายุ่ง เกินเรามั่นใจเกิน เราเครียดเกิน เราไม่มีเวลาพอที่จะฟัง ฯลฯ

ถ้าการทำอะไรให้ช้าลง โดยมีเวลาคิดและมองย้อนดูสิ่งต่างๆ ซึ่งจะเกี่ยวกับการฟัง โดยทั่วไปเรามักจะรีบเร่งในการทำอะไรต่างๆ เช่น รีบตัดสินใจโดยปราศจากการคิดใคร่ครวญ การสนทนาทำให้เรากลับมาค้นพบความสุขจากการได้คิดร่วมกัน เพราะเป็นวิถีทางธรรมชาติที่มนุษย์จะใช้ความคิดร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าประเด็นของสุนทรียสนทนาจะเน้นเรื่องการฟังอย่างมีคุณภาพนั่นเอง

ลักษณะสำคัญคือ การปล่อยให้เสียงและความเป็นตัวตนทั้งหมดของผู้อื่นเข้ามาในตน ดังคำกล่าวที่ว่า “การรับฟังอย่างใส่ใจด้วยความปรารถนาดีนั้นสามารถเยียวยาใจและบำบัดความทุกข์ของผู้คนได้อย่างน่าอัศจรรย์ คนจำนวนไม่น้อยทุกข์เพราะความอัดอั้นตันใจ โจมตีตนเองด้วยความรู้สึกผิด จมดิ่งอยู่ในความเศร้าโศกและวิตกกังวล หรือแผดเผาใจด้วยความคับแค้น อารมณ์เหล่านี้ฉุดเขาไปสู่ถ้ำที่มืดทึบจนแทบจะหาทางออกไม่เจอ แต่เมื่อใดก็ตามที่มีใครสักคนฟังเขาอย่างใส่ใจ ย่อมช่วยให้อารมณ์ที่อัดแน่นหมักหมมได้ระบายออกไป เปิดที่ว่างให้กับความรู้สึกใหม่สดเข้าไปแทนที่ เปรียบเสมือนลำแสงที่สาดส่องในถ้ำมืด ทำให้ชีวิตมีความหวังมากขึ้น”

**สรุป**

จากการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะและมีประสิทธิภาพนั้น เขียนคิดว่าผต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้ง สาเหตุ วิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้ง การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบสันติวิธีและสุนทรียสนทนา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือหากผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดใจรับฟังสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตนเอง จะเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงปรากฎการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าว และใช้หลักของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การเคารพนับถือและให้เกียรติมนุษย์ (Respect) และความจริงใจ (Genuineness) ตามหลักการของการสร้างสัมพันธภาพ ตลอดจนนำการหลักของพรหมวิหารมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเริ่มจากความรัก ความเข้าใจ ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเมื่อเขามีปัญหาและความทุกข์ ความปรารถนาดีและการพลอยยินดีต่อความสุขของเขา ตลอดจนความเข้าใจถึงเหตุปัจจัยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นโดยยอมรับและพยามแก้ไขอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด