

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหารในองค์กร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

narongwit@peoplevalue.co.th

peoplevalue@yahoo.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-07-19

**“ ที่ใดมีความขัดแย้ง ที่นั่นย่อมมีโอกาสในการพัฒนา
แต่ถ้าที่ใดมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง ที่นั่นเปรียบกับสมรภูมิต่างที่จะต้องมียุทธศาสตร์หนึ่งเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ไปในที่สุด ”**

จากคำกล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งมีโอกาสเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและลบ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้เกิดความคิดเห็นใหม่ แต่ถ้ามีความขัดแย้งกันมากเกินไป ก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหายได้เช่นกัน

ลองนึกภาพดูว่าถ้าองค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่เคยมีความขัดแย้งกันเลยแม้กระทั่งความคิดเห็น ใครเสนออะไรผู้บริหารคนที่เหลือในห้องประชุมเห็นด้วยและคล้อยตามกันหมด หรือองค์กรที่มีผู้นำที่มีอำนาจและบารมีสูงมากอยู่คนหนึ่งที่ทุกคนในห้องประชุมเกรงใจ (ทั้งๆที่คนๆนั้นไม่ใช่กรรมการผู้จัดการหรือซีอีโอเป็นเพียงผู้บริหารงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น) พูดอะไรทำอะไรออกมาทุกคนเชื่อหมดไม่มีใครกล้าเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง ท่านคิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรลักษณะนี้

เราจะต้องยอมรับความจริงข้อหนึ่งนั่นก็คือ คนเกิดมาบนพื้นฐานของความแตกต่างทั้งรูปลักษณ์ นาม ลักษณะ(ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ) และเบื้องหลังการถ่ายทอดชีวิตแต่ละคน (สถานะครอบครัว สถานะทางการเงิน การศึกษา ฯลฯ) นอกจากนี้ ถ้าเป็นองค์กรก็ต้องยอมรับความจริงเพิ่มขึ้นมาอีกข้อหนึ่งคือ การทำงานของแต่ละสายงานย่อมมีความขัดแย้งกันโดยลักษณะงานอยู่แล้ว เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายตรวจสอบระบบภายในกับทุกหน่วยงาน ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากเกินไป และเป็นกลไกที่จะช่วยให้ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนมั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถดูแลและรักษาผลประโยชน์ให้กับเขาได้อย่างเต็มที่

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้บริหาร มีตั้งแต่เรื่องเล็กๆ กระจุ้มกระจิม ขึ้นหูราชี้หมาแก่งไปจนถึงเรื่องสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ มีตั้งแต่ความขัดแย้งทางความคิดส่วนบุคคล จนถึงความขัดแย้งระดับหน่วยงานหรือกลุ่มย่อยๆ ในองค์การ

ดังนั้น จึงเป็นไปได้เลยที่จะห้ามไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ แต่องค์การยังมีทางออกและทางเลือกที่จะช่วยให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังได้ ทางเลือกที่วันนี้ก็คือ “ การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ”

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การในระดับพนักงานหรือหน่วยงานย่อย ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก เพราะมีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาอยู่หลายคนหลายระดับ แต่ปัญหาความขัดแย้งที่ถือเป็นปัญหาใหญ่และเป็นที่หนักใจของผู้บริหารระดับสูงของหลายๆ องค์การในปัจจุบันคือ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์การที่มีตำแหน่งรองๆ ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เช่น ความขัดแย้งระหว่างรองประธานกรรมการบริหาร (Vice President) หรือระหว่างผู้อำนวยการฝ่าย (Director) ต่างๆ เพราะผู้ที่ขัดแย้งกันไม่ใช่เด็กๆ แต่ละคนล้วนแล้วแต่เชี่ยวชาญคน และจะแก้ไขปัญหาโดยการปลดออกเหมือนพนักงานระดับปฏิบัติก็คงจะยาก เพราะการปลดผู้บริหารคนใดคนหนึ่งออกอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารบางคนที่ถูกุมความลับของบริษัทไว้มาก มีลูกค้ายืนมือ หรือมีเส้นสายเชื่อมต่อกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ผลกระทบออกก็อาจจะไม่ยอมออกก็ได้ เพราะมีอำนาจต่อรองสูง จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดอาการกลืนไม่เข้าคายไม่ออก เพราะไม่สามารถตัดใครออกได้ และไม่สามารถเรียกคู่กรณีมานั่งจับมือกันได้เหมือนกับเด็กที่ทะเลาะกัน

ในฐานะที่ผมเคยอยู่ เคยเห็น และเคยได้ยินเรื่องความขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหารขององค์การต่างๆ ประกอบกับเคยได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งให้กับองค์กรต่างๆ มาบ้าง จะขอเสนอแนวคิดและแนวทางในการบริหารความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์การดังนี้

• **อย่าอินไปกับตัวของปัญหา แต่จงหาสาเหตุ**

อยากให้ผู้บริหารระดับสูงจงมองว่าไม่ว่าปัญหาของคนระดับไหน ย่อมจะมีรูปแบบของความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ขัดแย้งกันเรื่องความคิด ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ขัดแย้งกันเรื่องผลประโยชน์ หรือขัดแย้งกันเรื่องข้อมูลข้อเท็จจริง เมื่อได้ทราบแล้วว่าผู้บริหารแต่ละคู่แต่ละกลุ่มที่ขัดแย้งกันนั้นมีรูปแบบการขัดแย้งกันแบบไหน ก็ค่อยเจาะลึกลงไปดูต่อว่าสาเหตุหรือจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งที่แท้จริงนั้นเกิดจากอะไร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ เช่น ผู้บริหารหลายคนขัดแย้งกันเพราะอีกคนหนึ่งเข้ามาที่หลัง ได้ผลประโยชน์สูงกว่า ดีกว่าตัวเองที่อยู่มานานกว่า อายุมากกว่า (รับไม่ได้) ซึ่งถ้าวิเคราะห์กันจริงๆ แล้วจะพบว่าสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้มาจากนิสัยส่วนบุคคล แต่มาจากระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์การ ที่ไม่เป็นธรรมหรือไม่มีระบบการสื่อสารที่ดีพอ ดังนั้น เมื่อไม่ชอบตรงที่เขาได้ผลตอบแทนสูงกว่าแล้ว ก็พาลไปถึงเรื่องความขัดแย้งในเรื่องงาน ขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้เหมือนกัน

เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้แล้ว ก็ไม่น่าจะเป็นเรื่องยากต่อการเลือกหรือกำหนด มาตรการในการแก้ไข เช่น ถ้ามีผู้จัดการคนหนึ่งมีรถประจำตำแหน่ง(ไม่ทราบว่าจะเพราะอะไร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานแล้ว) ในขณะที่ผู้จัดการในระดับเดียวกันอีกหลายคนไม่มี วิธีการที่บางองค์การนำมาใช้คือถ้าผู้จัดการคนที่ได้รถประจำตำแหน่งนั้นมีความสามารถเพียงพอก็เลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นไปอยู่ในระดับที่มีรถประจำตำแหน่งก็จบ หรือไม่ก็ต้องยึดรถคืน แต่ถ้าทำอย่างเมื่ออาชีพคือการเสนอทางเลือกให้หลายๆทางเช่น จ่ายเงินชดเชยค่ารถประจำตำแหน่งให้เป็นเงินช่วยเหลือก้อนหนึ่ง หรือจะรวมกับเงินเดือน(แต่ต้องทอนให้น้อยลงก่อนนะครับ) เพราะคนบางคนมีรถส่วนตัวอยู่แล้ว ถ้าได้เงินก็อาจจะอยากขับรถส่วนตัวมากกว่ารถประจำตำแหน่ง ในขณะที่เดียวกัน การจ่ายเงินชดเชยนั้นจะมีข้อดีตรงที่ว่าถึงแม้ผู้จัดการคนอื่นจะรู้สึกไม่ดีอยู่ก็น่าจะดีกว่าการที่ผู้จัดการคนอื่นเห็นผู้จัดการคนนั้นขับรถประจำตำแหน่งมาเสียดแทงใจอยู่ทุกเมื่อเชิ่วันนะครับ จงเชื่อว่าคนไทยลืมน่ายนนะครับ ถ้าไม่มีหลักฐานมาปรากฏให้เห็นอยู่กับตา

• ยูให้แตก แล้วค่อยประสาน

ความขัดแย้งของผู้บริหารบางคู่บางกลุ่ม เข้าลักษณะเหมือน “ ยิงห้าม เหมือนยิงยู ” เพราะถือว่าผู้บริหารเบอร์หนึ่งจะลงมาห้ามอยู่ประจำ ทะเลาะกันไปเดี๋ยวก็น่าคนมาห้ามเอง ผมแนะนำว่าบางครั้งต้องปล่อยให้ทะเลาะกันให้เซ็ด ทะเลาะกันจนแยกก่อนแล้วค่อยลงไปช่วย อาจจะได้ผลเหมือนกันนะครับ เพราะถ้ายังไม่เห็นความเจ็บปวด ยังไม่เห็นความเสียหายขององค์การ ความขัดแย้งก็อาจจะยังคงมีอยู่ต่อไป บางครั้งผู้บริหารอาจจะต้องทำตัวเป็นบางช่วงยูเสียบ้าง อาจจะยูเองหรือยูผ่านตัวกลางก็ได้ จนถึงจุดวิกฤติแล้วค่อยเป็นพระเอกขี่ม้าขาวไปช่วย น่าจะดูดีกว่านะครับ

• ใช้สถานการณ์เป็นเครื่องมือ

ผู้บริหารบางคนขัดแย้งกันเพราะเพียงเหตุการณ์เพียงเล็กน้อย เช่น ทะเลาะกันเรื่องลูกน้อง แต่ด้วยศักดิ์และศรี(ทั้งๆที่กินไม่ได้) ก็ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่ยอมก้มหัวให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ความหมางเมินที่เกิดขึ้นเพียงอารมณ์ชั่ววูบ พอฟอร์มกันไปนานๆก็กลายเป็นความหมางเมินถาวร และถ้าความสัมพันธ์ของผู้บริหารสองคนนี้เปรียบเสมือนเส้นด้ายที่เชื่อมต่อกันเพียงเส้นเดียวแล้ว เมื่อมีความขัดแย้งกันในงานเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้เส้นด้ายที่เหลืออยู่เพียงเส้นเดียว(ไม่เกลียดแต่เฉยๆ) อาจจะขาดลงได้ และทั้งสองฝ่ายก็จะกลายเป็นคนละฝั่งคนด้านคนละหัวไปทันที ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ก็ยากต่อการเชื่อมต่อ

วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร บางครั้งจะต้องรอจังหวะ หรือเหตุการณ์บางอย่างเข้ามาช่วย เพราะทำงานอยู่ดีๆ กรรมการผู้จัดการจะเรียกทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีไปให้มาคืนดีกันคงจะไม่ได้ บางองค์การอาศัยเหตุการณ์ตอนไปทำออกแวลล์ จับทั้งคู่นอนด้วยกัน จับทั้งคู่ทำกิจกรรมร่วมกัน วิธีนี้ก็ไม่ได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้างก็ต้องประเมินกันเอาเองนะครับ เพราะบางคู่พอรู้ว่าถูกจับคู่ให้อยู่ด้วยกัน ก็อาจจะจะมีบางคนหนีกลับบ้านไปเลย หรือบางคู่อาจจะยังมีเรื่องทะเลาะกันมากขึ้นก็ได้ สิ่งที่ผมอยากจะแนะนำคือการอาศัยจังหวะที่คู่กรณีคน

ใดคนหนึ่งประสบความสำเร็จอย่างมากในชีวิต เช่น สูญเสียบุคคลที่รัก เจ็บป่วย ฯลฯ แล้วเราในฐานะผู้บริหารในระดับสูงอาจจะชวนกรณีไปเยี่ยม ไปร่วมงานศพญาติของอีกคนหนึ่ง หรืออาจจะมอบหมายให้กรณีไปเป็นตัวแทนบริษัททำหน้าที่แทนผู้บริหารระดับสูงก็ได้ เราต้องไม่ลืมว่าคนจะเปิดใจรับสิ่งต่างๆ ก็ต่อเมื่อชีวิตตัวเองอยู่ในสถานการณ์ที่ย่ำแย่ ในขณะที่เดียวกันคนเราจะลดทิวาก์ก็ต่อเมื่อเห็นผู้อื่นลำบากไม่ว่าจะเป็นร่างกายหรือจิตใจ

• เทคนิคการสลายพลัง

บางครั้งความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารเพียงสองคนอาจจะลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างทีมผู้บริหารกับคนบางคนหรือระหว่างสองทีมขึ้นไป พูดังๆคือใครที่ขัดแย้งกับคนอื่นก็มักจะหาพวกมาอยู่ฝ่ายเดียวกับตนเองให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ตัวเองดูดี ใครที่เป็นหัวเดียวกระเทียมปลิวก็แย่น้อย เช่น ผู้บริหารสายโรงงานรวมหัวกันไม่ชอบผู้บริหารของสายงานบัญชี เวลาอยู่ในห้องประชุมผู้บริหารสายงานบัญชีก็มักจะโดนรุมสกรัมทางคำพูดอยู่คนเดียว

วิธีการหรือแนวทางในการบริหารความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่จะนำมาใช้ได้ผลกับกรณีที่มีความขัดแย้งเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มคือ การสลายพลังความขัดแย้งจากคนแต่ละคน โดยเริ่มจากคนที่ไม่ได้ขัดแย้งแต่ทำตัวอยู่ฝ่ายเดียวกับอีกฝ่ายหนึ่ง ถือเป็นยุทธการการรบแบบกองโจร เช่น ชวนผู้บริหารที่เป็นสมาชิกของอีกฝ่ายหนึ่งไปทำงานต่างจังหวัด ทานข้าว ประชุมกับชาวต่างชาติ ฯลฯ ร่วมกับผู้บริหารอีกฝ่ายหนึ่ง (กรุณานำมาครั้งคนนะครับ อย่านำมานั่งพร้อมๆกันหลายๆคนเพราะจะห้ามพลังกลุ่มไม่ไหว) ทำให้ทั้งสองคนซึ่งไม่ได้เป็นคู่อริโดยตรงเริ่มมีการพูดคุยร่วมกิจกรรมกันมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารที่เป็นสมาชิกของอีกฝ่ายหนึ่งเริ่มยอมรับผู้บริหารฝ่ายตรงกันข้ามมากยิ่งขึ้น ใช้วิธีนี้ค่อยๆเก็บไปที่ละคนๆ สุดท้ายพลังร่วมของความขัดแย้งก็จะถูกสลายให้เหลือน้อยลงได้ครับ

• ทำหน้าที่เป็นเบรกเมื่ออุณหภูมิเริ่มสูง

ความขัดแย้งบางเรื่องบางกลุ่มบุคคลเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะช่วยให้เห็นมุมมองในเรื่องเดียวกันทั้งสองด้านเสมอ (เพราะคู่อริมักจะพยายามมองคนละด้านกับอีกฝ่ายหนึ่งอยู่แล้ว) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่เพียงคอยแตะเบรกในกรณีที่เริ่มมีความรุนแรงของความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ส่วนความขัดแย้งในระดับปกติก็ปล่อยให้มันเป็นธรรมชาติของมันเอง ที่ประชุมจะได้มีรสชาติมากขึ้น ครั้งนี้อาจจะเห็นด้วยกับความคิดของฝ่ายหนึ่ง ครั้งต่อไปก็อาจจะเห็นด้วยกับความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างนี้ก็อยู่กันได้นาน

• ยืมมือที่สาม

บางครั้งผู้บริหารซึ่งถือเป็นคนในครอบครัวเดียวกันจะขาดความน่าเชื่อถือจากคู่อริ เพราะแต่ละฝ่ายก็มักจะคิดว่าผู้บริหารระดับสูงเข้าข้างอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าเป็นเช่นนี้ผู้บริหารอาจจะต้องขอยืมมือบุคคลภายนอกที่เรารู้จักว่าเป็นที่ปรึกษาให้เข้ามาช่วยบริหารความขัดแย้งแทนก็ได้ เนื่องจากคนภายนอกไม่รู้ว่าใครขัดแย้งกับใคร ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับทั้งสองฝ่ายเท่าๆกัน คู่อริก็อาจจะไวใจมากกว่า ที่ปรึกษาที่ว่านี้ถ้าเป็นนักจิตวิทยาได้

ยิ่งดีหรือที่ปรึกษาที่มีจิตวิทยาสูงหน่อยก็จะได้ผลมากยิ่งขึ้น เพราะแรกๆทั้งสองฝ่ายก็จะสาดโคลนใส่กันผ่านบุคคลที่สาม เมื่อโคลนหมดก็อาจจะเป็นโอกาสที่จะโน้มน้ำหนักให้ทั้งคู่หันหน้าเข้าหากันมากขึ้น ข้อดีของที่ปรึกษาคือไม่ได้อยู่ในองค์การตลอดเวลาจึงไม่มีโอกาสสร้างผลกระทบเชิงลบต่อคู่กรณีได้ ดังนั้น ที่ปรึกษาจึงมีแต่คะแนนบวกอยู่ในใจของทั้งสองฝ่าย

• ทำการตลาดกับคนรอบข้าง

การบริหารผู้บริหารบางครั้งบางคนทำได้ยาก เพราะคนเหล่านี้ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากจนไม่สามารถใช้กลยุทธ์ใดๆ จัดการกับเขาได้เลย แต่ต้องไม่ลืมว่าคนเราทุกคนย่อมมีจุดอ่อนในชีวิต ในเมื่อหาจุดอ่อนในชีวิตการทำงานไม่เจอ ก็ต้องขยายวงกว้างออกไปหาจุดอ่อนที่คนรอบข้างโดยเฉพาะคนในครอบครัว ผู้บริหารบางคนรักลูกมาก บางคนรักคู่สมรสมาก บางคนรักบุพการีมาก บางคนกลัวภรรยา

เราจะเห็นว่าสินค้าบางตัวไม่ได้ยิงโฆษณาโดยตรงไปที่ตัวสินค้าหรือตัวลูกค้า แต่เป็นการสร้างกระแสตลาด เป็นการสร้างค่านิยมของคนรอบข้าง อย่างนี้เราเรียกว่าเป็นการทำการตลาดแบบกระแทก ซึ่งโดยใช้กระแสเป็นตัวสร้างความอยากให้กับลูกค้าเพื่อวิ่งมาหาสินค้าตัวนั้นๆ เช่น โฆษณาว่าสมุนไพรมีดีอย่างนั้นดีอย่างนี้ โดยที่ไม่ต้องบอกเลยว่าบริษัทเราขายสมุนไพรมะอะไร แต่ถ้าคนมีความหวังใญ่ตัวเองมากขึ้น เห็นความสำคัญของสมุนไพรมากขึ้น แน่ใจว่าผลสุดท้ายก็จะกลับมาที่ตัวสินค้าอย่างแน่นอน

ดังนั้น ถ้าจะบริหารความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารภายในองค์การอาจจะต้องมองกว้างและมองไกลออกไปสู่ชีวิตของผู้บริหารที่อยู่ภายนอกองค์การ ผสมผสานกับกลยุทธ์การตลาด โดยการทำการตลาดกับครอบครัวของผู้บริหารที่มีความขัดแย้งกัน เช่น มีการนำสมาชิกของครอบครัวผู้บริหาร(ไม่ต้องให้ผู้บริหารเข้าร่วมก่อนในช่วงแรก)มาทำกิจกรรมร่วมกัน โอกาสที่สมาชิกหลังบ้านของผู้บริหารที่เป็นคู่กรณีกันจะทำความรู้จักสนิทสนมกันก็มีมากขึ้น ถ้าคิดว่าคู่สมรสอาจจะยากเพราะนอนฟังแฟนเล่าถึงคู่อริให้ฟังอยู่บ่อยๆ ก็อาจจะเลือกไปทำการตลาดที่ลูกของทั้งสองฝ่ายก่อนก็ได้ เพราะรับรองได้ว่าผู้ที่เป็นพ่อหรือแม่คงจะยังไม่เล่าเรื่องคู่อริในที่ทำงานให้ลูกฟังอย่างแน่นอน เมื่อลูกใกล้ชิดกัน ต่อไปก็อาจจะดึงสมาชิกคนอื่นๆที่เหลือในครอบครัวมาทำกิจกรรมร่วมกัน จนที่บ้านเป็นพวกเดียวกันแล้ว ค่อยวกกลับมาถึงคู่กรณีตัวจริงในภายหลัง

สรุป ถึงแม้ว่าความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์การไม่สามารถห้ามไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่เราสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้สร้างพลังไปในทิศทางที่ต้องการได้ สามารถควบคุมระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ ดังนั้น ผมเชื่อว่าจากแนวทางและตัวอย่างที่ได้เขียนมาทั้งหมดนี้น่าจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงที่กำลังประสบปัญหาที่ทีมงานผู้บริหารมีความขัดแย้งกันอยู่ เกิดแนวคิดและสามารถกำหนดแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารความขัดแย้งในองค์การของท่านได้บ้างนะครับ