

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

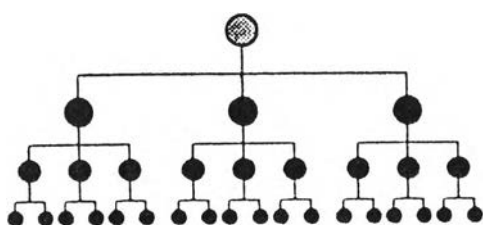
ในการวิจัยเรื่องกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางซึ่งใช้บริษัท ดีดีบี นีตแฮม เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา 3 แนวคิด ดังต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดเรื่องรูปแบบขององค์กร
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร
3. แนวคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร

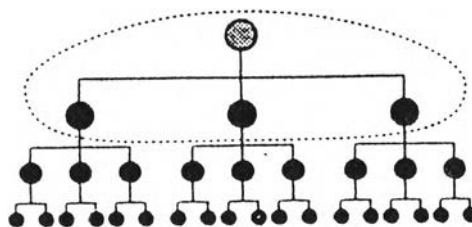
#### 1. แนวคิดเรื่องรูปแบบขององค์กร

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงโครงสร้าง และรูปแบบของบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนั้นแนวคิดเรื่องรูปแบบขององค์กรจึงเป็นแนวทางในการศึกษาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

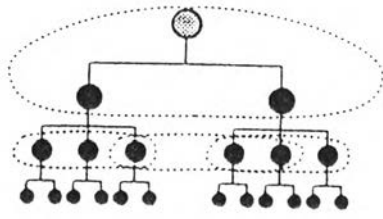
รูปแบบขององค์กรนั้น ในเริ่มแรกจะมีลักษณะที่เป็นทางการ (Bureaucratic Organization) รูปแบบนี้เราจะพบเห็นได้โดยทั่วไปในระบบราชการ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลทำให้องค์กรต่างๆ ต้องทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน รูปแบบขององค์กรจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายๆ รูปแบบ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 รูปแบบใหญ่ๆ ดังนี้



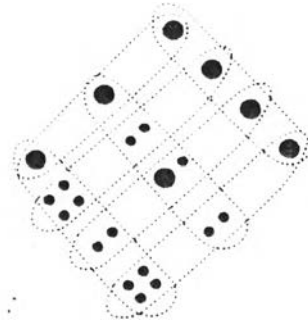
รูปแบบที่ 1



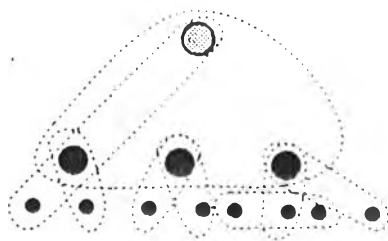
รูปแบบที่ 2



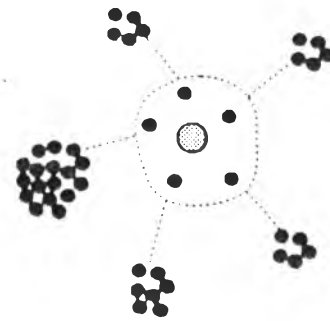
รูปแบบที่ 3



รูปแบบที่ 4



รูปแบบที่ 5



รูปแบบที่ 6

แผนภาพที่ 1 แสดงรูปแบบของการจัดองค์กรลักษณะต่างๆ

(ที่มา: Gareth Morgan. Creative Organization Theory. SAGE Publishings, Inc., California, 1989.)

รูปแบบที่ 1 มีลักษณะเป็นทางการสูง การทำงานจะเป็นไปตามกฎระเบียบที่เข้มงวดเคร่งครัด สายการงานจะเป็นไปในทิศทางเดียว คือ ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาาระดับสูงเพียงผู้เดียว ในรูปแบบการทำงานเช่นนี้จะเห็นได้จากองค์กรที่มีลักษณะการบริหารแบบเจ้าของคนเดียว หรือลักษณะการปกครองแบบทหารที่อำนาจการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

รูปแบบที่ 2 องค์กรในลักษณะนี้จะมีการจัดตั้งทีมบริหารระดับสูงเพื่อช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบจากผู้บังคับบัญชา โดยทีมบริหารนี้จะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะองค์กรแบบนี้จะพบเห็นได้จากองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เช่น รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่จะต้องมีทีมบริหารคอยช่วยแบ่งเบาภาระในการดูแลร่วมกัน

รูปแบบที่ 3 รูปแบบนี้ นอกจากจะมีทีมบริหารระดับสูงแล้ว ผู้ที่อยู่ในทีมบริหารแต่ละคน ก็จะมีลูกทีมเป็นของตนเอง โดยจะแบ่งความรับผิดชอบตามสายงานของตน รูปแบบนี้จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ลักษณะการบริหารเช่นนี้น่าจะเป็นลักษณะการบริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณา กล่าวคือ หัวหน้าของแต่ละแผนกเช่น ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ซึ่งดูแลแผนกสร้างสรรค์ หรือผู้บริหารกลุ่มลูกค้าอาวุโส ซึ่งดูแลแผนกบริหารงานลูกค้า สามารถที่จะได้รับตำแหน่งในฐานะทีมงานบริหารด้วยเช่นกัน และลูกทีมของแต่ละฝ่ายก็ยังทำงานประสานกันอีกด้วย

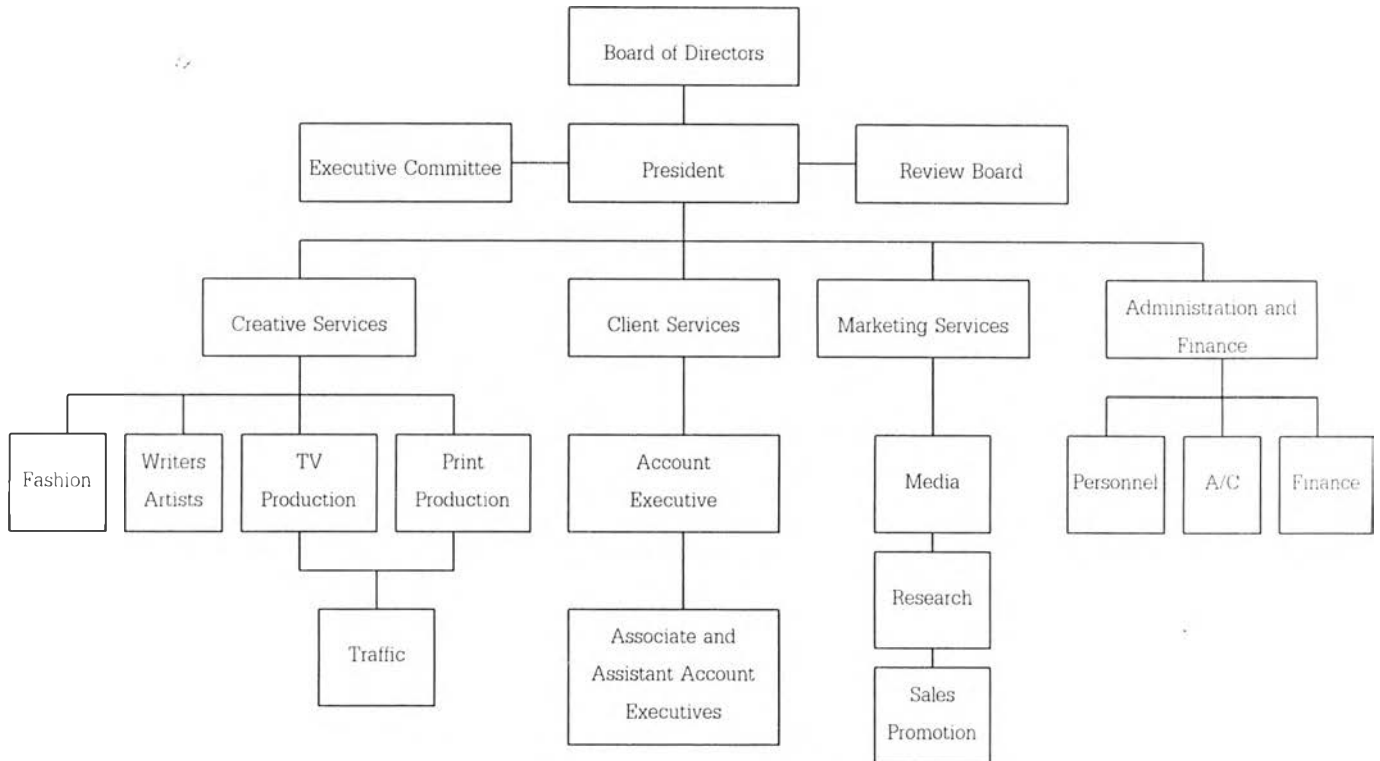
รูปแบบที่ 4 องค์กรที่มีการทำงานในรูปแบบนี้จะแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยที่ฝ่ายต่างๆ เหล่านี้ สามารถที่จะทำงานเชื่อมโยงกับฝ่ายอื่นๆ อาจจะเป็นหนึ่งหรือสอง หรือมากกว่าก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบข่ายของการทำงานที่เกี่ยวข้องกันมากน้อยเพียงใด ลักษณะนี้อาจจะสังเกตได้อย่างง่าย ๆ ในระบบการบริหารแบบโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีการแบ่งฝ่ายอย่างชัดเจน เช่น โรงงานสิ่งทอ จะแบ่งออกเป็นฝ่ายออกแบบ ฝ่ายสร้างแบบ ฝ่ายตัด ฝ่ายเย็บ ฯลฯ อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันงานของแต่ละฝ่ายยังต้องเกี่ยวข้องกันอีกด้วย

รูปแบบที่ 5 เป็นรูปแบบที่แบ่งงานกันรับผิดชอบตามโครงการต่างๆ โดยแต่ละทีมจะมีฝ่ายต่างๆ ที่ครบวงจรเป็นของตนเอง การทำงานจะมีอิสระสูงในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับโครงการที่รับผิดชอบอยู่ โดยหัวหน้าโครงการนั้นๆ ก็จะขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงอีกต่อหนึ่ง รูปแบบนี้จะพบเห็นได้มากจากธุรกิจประเภทเรียลเอสเตท ซึ่งจะมีหัวหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ และมีลูกทีมหลาย ๆ ทีมแบ่งตามเขตการขาย ซึ่งแต่ละทีมจะคอยรายงานผลงานของตนให้กับหัวหน้าโครงการอีกต่อหนึ่ง

รูปแบบที่ 6 จะเป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นสูง ลักษณะองค์กรจะมีบริษัทในเครือหลายบริษัท โดยแต่ละบริษัทจะแบ่งแยกนโยบายการทำงานกันโดยเด็ดขาด ภายใต้การดูแลของทีมบริหาร ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลนโยบายส่วนกลาง และคอยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บริษัทลูกเหล่านั้น ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดในปัจจุบันคือบริษัทแกรมมี่ ซึ่งจะมีบริษัทลูก เช่น แกรมมี่ต้นอ่อน จัดทำธุรกิจหนังสือ เอ็กแซกท์จัดทำละคร แกรมมี่เอนเทอร์เทนเมนท์ โดยมีการจัดตั้งทีมงานบริหารขึ้นมาดูแล 1 ทีมเพื่อคอยให้คำปรึกษา ตัดสินใจด้านนโยบาย (Gareth Morgan : 1989)

สำหรับโครงสร้างหรือรูปแบบการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา Schultz ได้วางรูปแบบไว้ดังนี้

## โครงสร้างองค์กร



แผนภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างบริษัทตัวแทนโฆษณาทั่วไป

(ที่มา : Don E. Schultz, "Strategic Advertising Campaigns" 3<sup>rd</sup> Edition NTC Publishing Group, Lincolnwood, Illinois, 1991)

จากโครงสร้างดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีทีมงานบริหารระดับสูง รองลงมาคือทีมงานบริหารแล้วจึงจะแบ่งแยกออกเป็นแผนกต่าง ๆ โดยแผนกเหล่านั้นจะมีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงน่าที่จะมีลักษณะเช่นเดียวกับการจัดองค์กรในรูปแบบที่ 3

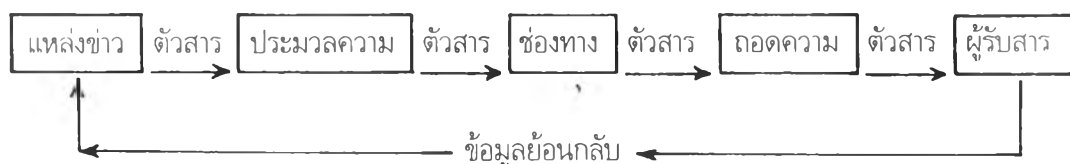
## 2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการของสมาชิกภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างสัมพันธ์กันทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)

กริช สิบสนธิ์ (2537 : 64) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารภายในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม และบรรยากาศของ องค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนเนื้อหาสาระ และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

## 2.1 กระบวนการสื่อสาร (Communication Process)

การสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะเป็นกระบวนการสื่อสารรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถอธิบายตามแบบจำลองดังนี้



แผนภาพที่ 3 แบบจำลองกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร

(ที่มา : Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior" 4 th edition Prentice-Hall, Inc ,  
Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, P. 269)

จากแผนภาพจะเห็นลำดับขั้นตอนของการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. แหล่งข่าว หรือผู้ส่ง (Source or Sender)
2. การประมวลผลความ หรือใส่รหัส (Encoding)
3. ตัวข่าวสาร (Message)
4. ช่องทาง (Channel)
5. การถอดความ (Decoding)
6. ผู้รับสาร (Receiver)
7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

กระบวนการสื่อสารเริ่มต้นที่แหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร ซึ่งเป็นผู้รวบรวมข้อมูลและความคิดเพื่อมาประมวลผลเป็นตัวข่าวสารที่ต้องการสื่อไปให้ผู้อื่น ซึ่งมีเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการที่มีผลกระทบต่อความเข้าใจในข่าวสารนี้ได้แก่ ทักษะ (skill) ทศนคติ (attitude) ความรู้ความสามารถ (knowledge) และระบบวัฒนธรรมของสังคมนั้น (social-cultural system)

ตัวข่าวสารอาจทำให้ความเข้าใจของผู้รับบิดเบือนไปจากความจริงได้เช่นกัน เพราะตัวข่าวสารคือสิ่งที่ผู้ส่งข่าวได้รวบรวมข้อมูลผนวกเข้ากับความคิดของตนเอง และตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่าต้องการให้ผู้รับสารเข้าใจเป็นอย่างดีเดียวกับผู้ส่งสาร สิ่งที่มีผลต่อความเข้าใจในเนื้อหาของสารได้แก่ วิธีการของผู้รับสารที่ใช้ตีความหมายเนื้อหาของข่าวสารนั้น และการตัดสินใจของผู้ส่งข่าวที่จะเลือกวิธีการตีความและเนื้อหาของสารดังกล่าว ทั้ง 3 ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ข่าวสารบิดเบือนได้

ช่องทางการสื่อสาร คือสื่อที่ใช้นำข่าวนั้นไปถึงผู้รับ ซึ่งผู้ส่งข่าวสารเป็นผู้เลือกว่าจะใช้ช่องทางใดหรือวิธีใด อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ช่องทางที่เป็นทางการนั้น องค์กรจะเป็นผู้กำหนดซึ่งจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรนั้น ได้แก่ การจัดสายงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ ฯลฯ

ผู้รับข่าวสาร คือ เป้าหมายที่ผู้ส่งสารต้องการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจ เมื่อได้รับสารมา ผู้รับจะตีความสาร นั้นตามกระบวนการรับรู้ของเขาเอง ซึ่งจะเข้าใจถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะการอ่าน การฟัง การคิด ทักษะคิดและวัฒนธรรมในสังคมของตัวผู้รับสาร ถ้าผู้ส่ง และผู้รับสารมีทักษะดังกล่าวอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ก็จะทำให้สื่อสารได้เข้าใจตรงกัน และถ้าต่างกันมากก็จะทำให้การสื่อสารนั้นไม่เป็นที่เข้าใจกันหรือเข้าใจกันยาก ดังนั้น ข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร จึงเป็นข้อพิสูจน์ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่อย่างไร นั้นเอง(Stephen P,Robbnd :1989)

## 2.2 ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร (Flow of communication)

ในการพิจารณาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ทิศทางของการติดต่อสื่อสารนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อระบบการทำงานในอันที่จะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลหรือเกิดความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

### 1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปของ "คำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกวิธีปฏิบัติงาน อำนวยงาน คำเตือน คำยืนยัน และชักจูงความเข้าใจ" (ฝน แสงสิงห์แก้ว : 180)

การสื่อสารแบบนี้อาจมีปัญหากับการรับรู้ข่าวสาร และการตีความหมายของข่าวสาร โดยสรุปทิศทางไหลของข่าวสารแบบนี้ต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กร เป็นหลักที่แสดงความสัมพันธ์ในการกระจายข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจารวมทั้งมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ด้วย "การสื่อสารจากบนลงล่างจะเน้นการทำงานเป็นหลักโดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน" (สัมพันธ์ พูนนารถ 2527 :

21) อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบนี้เชื่อว่าจะราบรื่นเสมอไป “อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและการตีความหมายของข่าวสารได้” (สมยศ นาวิกาน 2527 : 77)

การสื่อสารในรูปแบบนี้เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างขององค์กรแล้วนั้นน่าจะมีลักษณะเป็นเหมือนโครงสร้างที่ 1 ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการสูง การทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และขึ้นตรงอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว

## 2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

หมายถึง “การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า ไปยังระดับสูงกว่า” (สมยศ นาวิกาน 2527 : 28) การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปแบบของ “ความเห็น รายงานการปฏิบัติ คำร้องทุกข์ ข่าวลือ ข้อซักถามเมื่อสงสัย” (ฝน แสงสิงห์แก้ว : 28) นอกจากนี้ กริช สิบสนธิ ได้กล่าวว่า การสื่อสารประเภทนี้จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ผู้บริหาร เพราะจะช่วยชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในสารที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด ในบางครั้งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะมีการกรองข่าวหรือบิดเบือนข่าวสารเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารทราบเท่านั้น ซึ่งสอดคล้อง กับลาซาร์สเฟลด์ และเมนเซล (Lazarsfeld และ Menzel อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2519 : 9) ที่ได้สรุปไว้ว่า สถานภาพเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นสิ่งที่ขัดขวางการสื่อสารอย่างเสรีอยู่มาก เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะใดๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น(กริช สิบสนธิ 2526 : 82)

ในลักษณะการสื่อสารเช่นนี้ จากแนวคิดเรื่องรูปแบบขององค์กร เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแล้วนั้นสามารถที่จะเป็นได้ทั้งรูปแบบที่ 2 รูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 6 ซึ่งมีการส่งข่าวสารจากระดับล่างขึ้นบนสู่ทีมงานบริหารหรือหัวหน้าได้

## 3. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกัน ทั้งในสายงาน เดียวกันและข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งมักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูลเป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ และมีรูปแบบเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นทิศทางของการสื่อสารที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง แต่ก็อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้างสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก และมีโครงสร้างที่ซับซ้อน ดังนั้น จึงเป็น

ลักษณะที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการสื่อสารภายในบริษัทที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก ระหว่างแผนก หรือภายในแผนกเท่านั้น

สำหรับการสื่อสารรูปแบบตามแนวนอนแล้วนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กรทั้ง 5 รูปแบบ ซึ่งมีลักษณะขนาดการยืดหยุ่น เพราะลักษณะการติดต่อสื่อสารจะมีความยืดหยุ่น และคล่องตัวสูงยกเว้นในรูปแบบที่ 1 เท่านั้น

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัตินั้น สมาชิกในองค์กรทุกองค์กรมักจะใช้การสื่อสารในลักษณะผสมผสานทุกๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร ไม่ว่าจะการสื่อสารในองค์กร จะเป็นลักษณะใด การจัดโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารที่กระทำอย่างรอบคอบก็มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางเดียวหรือการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติการแต่ฝ่ายเดียวกับการสื่อสารสองทาง คือ รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของผู้บริหารด้วย โดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร

อนึ่ง การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบขององค์กร ซึ่งน่าจะมีลักษณะรูปแบบองค์กรเป็นแบบที่ 3 ดังนั้นในการสื่อสารจึงน่าจะสามารเป็นไปได้อย่างดีทั้ง จากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับแนวนอนอีกด้วย

### 2.3 ข่ายงานของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network)

ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการสื่อสารภายในองค์กรนั้น ได้แก่ ข่ายงานของการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นการติดต่อสื่อสารที่เริ่มจากผู้ส่งไปยังผู้รับโดยผ่านช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารขององค์กรจะเห็นว่าลักษณะเป็นสายใย (Network) ที่เชื่อมโยงระหว่างศูนย์รวมการตัดสินใจของฝ่ายบริหารระดับต่างๆ ขององค์กร (Management) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) ในระดับและแผนกย่อยต่างๆ อันจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างมาก

สายใยหรือเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น มีหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะและเงื่อนไขของแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านประเภทของกิจการ ลักษณะเฉพาะทางธุรกิจ เป้าหมายหรือปรัชญาขององค์กร และขนาดขององค์กร ตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจเอกชนกับหน่วยงานภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ ย่อมพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างแน่นอน ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอแนว

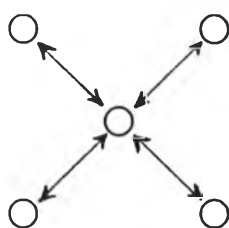


คิดดังกล่าวนี้มาใช้ เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เลือกศึกษา

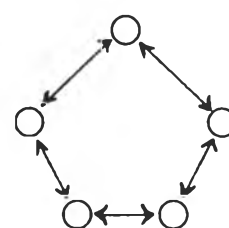
Stephen P. Robbins ได้อธิบายถึงสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้



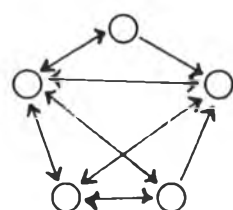
แบบลูกโซ่



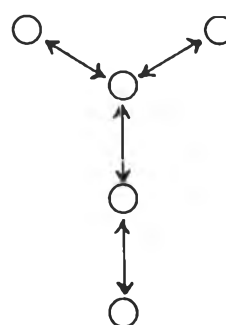
แบบวงล้อ



แบบวงกลม



แบบทุกช่องทาง



แบบอักษรวาย

แผนภาพที่ 4 รูปแบบของข่ายงานการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

(ที่มา : Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior" 4 th edition Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, P. 175)

1. แบบลูกโซ่ (Chain) แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารตามลำดับชั้นที่จัดไว้อย่างเป็นทางการทั้งจากล่างขึ้นบน (Upward) และจากบนลงล่าง (Downward) เท่านั้น จะพบการติดต่อเช่นนี้ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันโดยอำนาจหน้าที่เป็นเส้นตรง ซึ่งจะเห็นว่าบุคคลทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันดูลูกโซ่

2. แบบวงล้อ (Wheel) จะเห็นได้ชัดว่ามีผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน ลูกน้อง 4 คน โดยไม่มีการติดต่อกันเองระหว่างลูกน้อง องค์กรแบ่งเป็นสองระบบ การติดต่อสื่อสารจะกระทำระหว่างลูกน้องและหัวหน้าเท่านั้น ดังนั้นในระบบพนักงานด้วยกันจึงไม่ค่อยได้ทราบข้อมูลของกันและกัน ข่ายงานติดต่อสื่อสารเช่นนี้สามารถจะเกิดขึ้นได้ในโครงสร้างรูปแบบที่ 6

3. แบบวงกลม (Circle) แสดงให้เห็นว่ามีการติดต่อกันเองระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 4 คน องค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ มีการติดต่อระหว่างหัวหน้าในระดับที่ 2 กับลูกน้อง และติดต่อกันเองระหว่างลูกน้องในระดับล่างสุด โครงสร้างรูปแบบที่ 5 ซึ่งหัวหน้าโครงการจะทำหน้าที่รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและลูกทีมก็ จะมีการติดต่อประสานงานกัน

4. แบบตัววาย ถ้ากลับตัว Y เอาหัวลง ก็จะทำให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสองคนรายงานต่อหัวหน้า ซึ่งจะมีผู้บังคับบัญชาในลำดับสูงขึ้นไปอีก 2 ชั้น และทั้งหมดจะมีการติดต่อ 4 ชั้นแบบนี้จะลงตัวกับโครงสร้าง องค์กรรูปแบบที่ 2 ซึ่งเจ้าหน้าที่ระดับล่างจะรายงานตรงต่อหัวหน้า ซึ่งจะต้องรายงานต่ออีกชั้นหนึ่ง

5. แบบทุกช่องทาง (All-channel) คล้ายกับแบบวงกลม แต่ทุกคนทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารถึงกันทุกคนโดยอิสระไม่มีข้อจำกัดใดๆ ทุกคนเท่าเทียมกันหมดในการแสดงความคิดเห็น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ รูปแบบของคณะกรรมการ (Committee) จะเป็นข่ายการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับรูปแบบองค์กรในแบบที่ 4 (อ้างถึงใน กรองแก้ว อยู่สุข, 2533 : 175)

การนำแนวคิดเรื่องการสื่อสารมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเพราะว่าในกระบวนการทำงานขององค์กรนั้น การสื่อสารนับเป็นปัจจัยที่ทำให้กระบวนการทำงานดังกล่าวนั้นดำเนินไปได้ และทิศทางการสื่อสารยังสามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงสายใยการทำงาน ซึ่งสามารถสะท้อนถึงโครงสร้างและรูปแบบขององค์กรนั้นๆ รวมไปถึงผลที่ได้จากการทำงานนั้นอีกด้วย

เมื่อพิจารณาข่ายการติดต่อสื่อสารทั้ง 5 แบบนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดกลางที่ทำการศึกษานำ จะมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะแบบลูกโซ่ และแบบทุกช่องทาง เพราะธรรมชาติของบริษัทตัวแทนโฆษณา นอกจากจะมีการแบ่งสายงาน แบ่งระดับการทำงานแล้ว ยังมีความยืดหยุ่นสามารถปรับข่ายงานติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจ

ในเรื่องของการสื่อสารนี้ ยังมีรูปแบบการสื่อสารอีกลักษณะหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้น และเหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างสรรค์ ลักษณะการสื่อสารที่กล่าวถึงนี้คือการระดมความคิด

## การระดมความคิด (Brainstorming)

การระดมความคิด คือ การที่นำบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานมาประชุมร่วมกันในจำนวนไม่มากนัก และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสได้พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยเชื่อว่าการที่ปล่อยให้คนได้พูดตามสบาย พูดอะไรก็ได้ แต่อย่างน้อยต้องมีคนฟัง ย่อมจะเป็นการประสานต่อในเรื่องของแนวความคิด เพราะว่าในบางครั้งการที่บุคคลหนึ่งคิดอยู่คนเดียวนั้นไม่สามารถจะสร้างสรรค์ หรือเกิดความคิดที่มีประโยชน์ดีพอสมควรและดูเหมือนว่า ถ้าคนใดคนหนึ่งพูดสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาแล้ว คนอื่นก็อาจจะสานต่อเป็นแนวความคิดอื่นต่อไปได้ ฉะนั้น หลักเกณฑ์สำคัญของการระดมความคิดก็คือ การที่จะพิจารณาดูความถูกต้องเหมาะสมของแนวความคิดใดๆ นั้น จะไม่เป็นที่พ่วงถึงกันเลย และหากจะมีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดต่างๆ นั้นก็ควรจะทำเสร็จสิ้นในช่วงเวลาของการระดมความคิดนั้นๆ หลักการอีกอย่างหนึ่ง คือ ใครที่มีความคิดประหลาดเท่าไรก็ย่อมจะเป็นของดีมากขึ้นเท่านั้น และพยายามกล่อมเกลาแนวความคิดหรือความคิดเหล่านั้นให้ลงมาถึงระดับที่ทุกคนเข้าใจกันได้ และปริมาณของความคิดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการ กล่าวคือ ยังมีปริมาณความคิดมากขึ้นเท่าไร ก็จะเป็นการดีมากขึ้นเท่านั้น และในตอนท้ายของการระดมความคิดนั้น ได้แก่ การพยายามรวบรวมและปรับปรุงความคิด ต่างๆ เพื่อมุ่งเข้าหาข้อสรุปจากความคิดที่ประหลาดๆ ที่เสนอขึ้นมาในขณะนั้น

ในวงการธุรกิจได้มีการนำเอาการระดมความคิดนี้ไปใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของการตัดสินใจได้มาก แต่อย่างไรก็ดีย่อมมีจุดอ่อนของการระดมความคิดอยู่ด้วย คือ จำเป็นต้องใช้เวลามาก และในหลายกรณีปัญหาที่ค่อนข้างง่ายก็สามารถใช้การระดมความคิดแก้ปัญหาได้ แต่ถ้าเป็นปัญหาทางด้านเทคนิคหรือต้องอาศัยข้อมูลทางด้านวิชาการมาก การระดมความคิดอาจจะไม่ช่วยอะไรเลยก็ได้ อย่างไรก็ตาม การระดมความคิดก็นับได้ว่าเป็นเทคนิคในการสร้างสรรค์ หรือเป็นแนวทางในการคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประโยชน์มากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการโฆษณาซึ่งจำเป็นต้องใช้ทั้งความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ ข้อมูลทางการตลาด และเทคนิคในการผลิตชิ้นงานโฆษณาต่าง ๆ ดังนั้น การระดมความคิดนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการทำงานที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา (วุฒิชัย จ่านงค์ 2523 : 145)

### 3. แนวคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร

แนวคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร มีนักวิชาการอยู่ 3 กลุ่มที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนี้คือ

แนวคิดแรกเป็นแนวคิดที่เรียกว่า "ความคิดดั้งเดิม" (Traditional View) เป็นความคิดในสมัยดั้งเดิมที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งคือ สิ่งชั่วร้าย ความขัดแย้งคือ ภาพของการทะเลาะวิวาท ความรุนแรง ความพินาศ ความโกรธ ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนและเป็นอันตรายต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สมควรที่จะหาทางหลีกเลี่ยง นักพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง และในช่วงปี ค.ศ.1930-1940 ได้ข้อสรุปว่าความขัดแย้งในการปฏิบัติงานนั้น เป็นผลมาจากการสื่อสารในองค์กรที่ไม่ดี เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดการปิดบังข้อมูลของบุคคลในองค์กร รวมทั้งความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถจูงใจลูกน้องได้ ความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งที่ไม่ดี ทำให้เกิดวิธีพิจารณาพฤติกรรมของคนที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือเมื่อมันเกิดขึ้นผู้บริหารต้องหาทางเลี่ยง หาสาเหตุให้พบและแก้ไขให้ได้ เพื่อปรับปรุงการทำงานของลูกน้องและองค์กร

แนวคิดที่สองเรียกว่า "ความคิดทางพฤติกรรม" (Behavioral) แนวคิดนี้เริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 กลุ่มนี้ตรงข้ามกับกลุ่มแรกคือ ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในทุกกลุ่ม ทุกองค์กร เมื่อมีคนจำนวนมากมารวมกลุ่มกันทำงานย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเลวร้าย หรือเป็นสิ่งผิดปกติ แต่อาจเป็นสิ่งดี เพราะความขัดแย้งนั้นอาจจะนำมาซึ่งการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นได้

ส่วนแนวคิดสุดท้ายเรียกว่า "แนวคิดแบบปฏิสัมพันธ์" (Interactionist Approach) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นแนวคิดสมัยใหม่ คือ มองเห็นความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กร และไม่ใช่สิ่งเลวร้าย นอกจากนั้น ความขัดแย้งบางเรื่องก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีความประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ กล่าวคือ แนวคิดเรื่องความขัดแย้งของกลุ่มนี้ เป็นการมองภาพรวมของบุคคลทั้งหมดที่ทำงานร่วมกันในองค์กร (Interactionist Perspective) ในขณะที่นักพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิด แนวคิดกลุ่มนี้ยังมีความเห็นที่ก้าวหน้าไปอีก คือ ควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะการที่สมาชิกในกลุ่มมีความเห็นไปในทางเดียวกันตลอดนั้น แม้บรรยากาศจะดูสงบ แต่ผลที่ได้ก็คือความเฉื่อยชาขาดความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์กรอยู่กับที่หรือเปลี่ยนแปลงช้าจนไม่ทันต่อโลกทันต่อเหตุการณ์ การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้มีการตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลหลายคนหลายกลุ่มและแนวคิดนี้มองว่าผู้บริหารไม่ควรอดหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรที่จะพยายามลดอันตรายจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และหาประโยชน์จากความขัดแย้งนั้นเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังตารางเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อไปนี้ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533 : 185-187)

สมัยเดิม	สมัยปัจจุบัน
ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้	ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้
เกิดจากการบริหารงานที่ผิดพลาด	เกิดขึ้นโดยสาเหตุหลายประการ
แก้ไขได้ด้วยการบังคับบัญชา	เป็นการผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง
ต้องมีคนผิดและถูกลงโทษ	ไม่มีใครถูกหรือผิด
ไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร	เกิดประโยชน์กับองค์กรถ้าระดับของ
ควรรหาทางหลีกเลี่ยง	ความขัดแย้งเหมาะสม

### ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแนวคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร

(ที่มา : กรองแก้ว อยู่สุข พฤติกรรมองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533 หน้า 187)

นอกจากแนวคิดทั้ง 3 ดังกล่าวข้างต้นแล้วยังสามารถจะแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ 3 ประเภท

#### 3.1 ประเภทของความขัดแย้งภายในองค์กร

นอกจากการแนวคิดเรื่องความขัดแย้งทั้งสามดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังสามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งว่ามีลักษณะรูปแบบอย่างไร 3 ประเภทหลัก ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ความขัดแย้งในเรื่องของงาน (Bureaucratic Conflict) เกิดขึ้นจากความต้องการแยกตัวเป็นอิสระของหน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์กร ข้อดีที่เกิดขึ้นคือก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน แต่ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ถ้าการประสานงานของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน
2. ความขัดแย้งในเรื่องของระบบ (System Conflict) เกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นแต่ละหน่วยงานดังกล่าวก็จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน
3. ความขัดแย้งในเรื่องของการใช้ทรัพยากร (Bargaining Conflict) เป็นความขัดแย้งที่จะพบเห็นอยู่ทั่วไปในองค์กร คือการที่ต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่จำกัดร่วมกันเช่น เงิน วัสดุ สถานที่ พนักงาน ฯลฯ หรือถ้าการจัดสรรให้หน่วยต่างๆ ได้ไม่ดีก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533 : 188)

### 3.2 ระดับของความขัดแย้งภายในองค์กร

นอกจากประเภทความขัดแย้งแล้วเรายังสามารถแบ่งระดับของความขัดแย้งได้อีกหลายวิธี เช่น การแบ่งโดยยึดเอาคู่กรณีเป็นหลัก ซึ่งจะเกิดเป็นความขัดแย้ง 5 ชนิด คือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรเดียวกัน
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่าง ๆ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดขึ้นจากความไม่แน่ใจในความสามารถของตัวเองว่าจะทำงานที่รับผิดชอบอยู่ได้หรือไม่ทำให้เกิดความสับสนและส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นในที่ทำงานรวมทั้งตัวองค์กรอีกด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในที่นี้จะหมายถึงบุคคลที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีสาเหตุมาจากบุคลิกภาพส่วนตัวหรือบทบาทในการทำงานที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นต่างกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นทั้งในระดับเดียวกัน และต่างระดับกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีที่แต่ละคนปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือกติกาของกลุ่ม ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลส่วนใหญ่

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรเดียวกัน หมายถึง แต่ละหน่วยงาน แต่ละแผนก ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็พยายามบรรลุเป้าหมาย และประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งถ้าเป้าหมายและผลประโยชน์ขัดกันย่อมเป็นธรรมดาที่จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่าง ๆ องค์กรที่มีความขัดแย้งกันอย่างเห็นได้ชัดคือองค์กรธุรกิจ เพราะอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

### 3.3 สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

นอกจากการแบ่งระดับและประเภทของความขัดแย้งแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น สามารถสรุปได้เป็นสาเหตุหลัก ๆ ดังนี้คือ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533 : 188)

1. ข้อมูล (Facts) ต่างฝ่ายต่างได้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงจากแหล่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
2. ค่านิยม (Values) แต่ละบุคคลมีค่านิยมต่างกันจึงทำให้การรับรู้ในข้อมูลที่ได้มานั้นยิ่งต่างกันมากขึ้นไปอีกเช่น การนิยามแนวคิดในการทำงานของบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษอย่างไรในวงการโฆษณา มักจะนิยมในบุคคลที่มีผลงานติดอันดับโลกอย่าง เดวิด โอกลีวี่ ดอยเคน เบิร์นบาร์ค ลีโอ เบอร์เนท เป็นต้น
3. เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่ต้องการให้เป็นหรือให้ได้ผลตามนั้นซึ่งแต่ละหน่วยอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน
4. ความเชื่อ (Belief) ในทุกเรื่องหรือบางเรื่อง เช่น มีความเชื่อแตกต่างกันทางด้านลัทธิการเมือง ศาสนา ศรัทธา ฯลฯ
5. โครงสร้าง (Structure) ขององค์กรทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเห็นว่างานของตนสำคัญกว่าของคนอื่น คือลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา โดยเฉพาะหน่วยราชการซึ่งมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎ ระเบียบมาก จนบางครั้งเกิดความไม่คล่องตัวทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเครียด
6. ความเปลี่ยนแปลง (Change) เมื่อฝ่ายบริหารต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง วิธีปฏิบัติงานหรือทักษะและทัศนคติของบุคคล ฯลฯ มักจะมีการต่อต้านจากบุคคลหรือกลุ่มที่เสียประโยชน์หรือเข้าใจว่าตนและกลุ่มจะถูกเปลี่ยนสถานภาพให้ด้อยลงกว่าเดิม เช่น การย้ายโอนตำแหน่งจากหัวหน้าคนหนึ่งไปยังอีกคน จะทำให้รู้สึกขาดความมั่นคงไปด้วย
7. การสื่อสารข้อความ (Communication) เช่นการสั่งงาน การรายงาน ฯลฯ ภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ผลที่ตามมาคือความขัดแย้ง
8. พฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัว ความไม่พอใจในบทบาทของผู้อื่น และสถานภาพของตนในองค์กร เหล่านี้ล้วนมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งได้ สำหรับในบริษัทตัวแทนโฆษณา พฤติกรรมส่วนบุคคลที่จะเห็นได้อย่างเด่นชัดและเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ก็คือ EGO
9. ระยะเวลาในการทำงาน เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่สำคัญ โดยเฉพาะกับลักษณะงานสร้างสรรค์ที่ต้องการใช้ระยะเวลา ในขณะที่เดียวกันก็จะมีวันที่เป็นเส้นตาย(Dead Line)ของงาน ซึ่งเวลาจะกลายเป็นแรงกดดัน และทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533 : 189)

### 3.4 การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร

ในอดีต แนวทางในการจัดการความขัดแย้งนั้นเป็นไปได้โดยง่ายและการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ทั้งนี้เพราะมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อที่ว่า

1. ความขัดแย้งนั้นสามารถหลีกเลี่ยงไปได้
2. ความขัดแย้งนั้นเบื้องต้นจริงๆ แล้วมาจากปัญหาทางด้านบุคลิกภาพในองค์กร
3. ความขัดแย้งก่อให้เกิดปฏิบัติการตอบโต้ (Reactions) เรื่องไม่เหมาะสมโดยบุคคลบางคนที่เกี่ยวข้องในที่นั้น
4. การขัดแย้งเป็นผลมาจากการพยายามแบบสุดขีดที่สุดเกี่ยวกับเรื่องรับรู้อารมณ์ และพฤติกรรม

ฝ่ายจัดการมักจะพึ่งอำนาจหน้าที่ตามแบบ และจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งและในหลายกรณีที่ผู้จัดการใช้วิธีการรื้อไว้วางใจ (Delay Tactics) เพื่อที่จะหลบเลี่ยงหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

Chris Argyris ได้ศึกษาตรวจสอบพบว่า ในปัจจุบันนี้ ความขัดแย้งได้กลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจ มีชีวิตชีวามากขึ้น อย่างน้อยถึงแม้ว่าจะเป็นไปทางอ้อมก็กลายเป็นสาเหตุให้เกิดความกังวลโดยทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งในระดับขององค์กรระดับกลุ่มแล้วระดับเอกบุคคล สิ่งที่ได้รับออกมาจากการพิจารณาความเชื่อใหม่เกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งนี้ อาจจะเรียกได้ว่าตรงข้ามกับความเชื่อเดิม คือ

1. ความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. สาเหตุแห่งความขัดแย้ง อาจจะพบในสถานการณ์ทั้งหมดโดยส่วนรวม
3. ความขัดแย้งนั้นเป็นตัวการหรือองค์ประกอบที่สำคัญมากในการเปลี่ยนแปลง
4. ความขัดแย้งอาจจะเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรก็เป็นได้

นอกจากนี้ การจัดการความขัดแย้งนั้นยังสามารถกระทำได้ด้วยวิธีเบื้องต้น 3 ประการในการลดความขัดแย้งในองค์กรลง อันได้แก่



1 สร้างสิ่งที่เรียกว่าเป็น "กันชน" (Buffer) ซึ่งอาจตั้งขึ้นมาระหว่างฝ่ายทุกฝ่ายที่มีการขัดแย้งกันขึ้นมา ตัวอย่างเช่น การลดความขัดแย้งระหว่างคนทำครัวกับคนเสิร์ฟอาหารในร้านอาหาร จัดการได้โดยการที่คนเสิร์ฟจะมอบใบสั่งให้กับหัวหน้าคนครัวซึ่งมีสถานะสูงกว่า โดยคนเสิร์ฟจะวางใบสั่งลงไปบนเบ้นเสียบ ซึ่งตัวเบ้นนี้เองที่กลายเป็นสิ่งกันชนระหว่าง 2 ฝ่ายที่มีการขัดแย้งกัน และท้ายที่สุดความขัดแย้งก็ลดลงไป

2 พยายามช่วยให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันนั้นพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะให้มองเห็นเหตุการณ์กว้างขึ้น และทำให้เห็นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นมีผลกระทบทั้งต่อตนเอง บุคคลอื่น และองค์กรอย่างไร หรือในบางครั้งก็อาจจะขยายขอบเขตออกไปถึงระดับสังคมโดยรวมด้วยก็เป็นได้ เช่นการส่งพนักงานไปอบรม อย่างในบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีการส่งฝ่ายสร้างสรรค์หรือฝ่ายสื่อเข้ารับการอบรมด้านการตลาดและการวางแผน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในขอบข่ายงานอื่น ๆ (อ้างถึงในวุฒิชัย จำนวน 2523 : น.310-311)

3 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อลดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในสมัยก่อน นอกจากความพยายามที่จะลดการขัดแย้งแล้ว ยังมีวิธีการใหม่ที่จะรักษาความขัดแย้งเอาไว้ในองค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เพราะเหตุที่ความขัดแย้งนั้นอาจนำไปสู่สิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อใดก็ตามที่เกิดความขัดแย้งกันขึ้น อธิบายตามแนวความคิดของ Kurt Lewin ในทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่อง Force-Field ตามแนวความคิดของทฤษฎีนี้กล่าวว่า ในสภาพการณ์ของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรนั้น เหตุการณ์จะราบเรียบไปได้ถ้ามีความสมดุลระหว่างพลังต่างๆ ในองค์กรนั้น ทันทึที่มีการขัดแย้งเกิดขึ้น ย่อมหมายความว่าได้เกิดการเสียสมดุลขึ้นแล้ว และความพยายามที่จะลดหรือแก้ไขความขัดแย้งนั้นก็เท่ากับเป็นการมองหาสมดุลใหม่ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่มีการคิดถึงสมดุลใหม่นั้น ตามธรรมชาติก็จะเห็นว่าองค์กร ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ซึ่งก็คือผลลัพธ์ของความขัดแย้งภายในองค์กรนั่นเอง (วุฒิชัย จำนวน 2523 : น.312)

จากการนำเสนอแนวคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กรข้างต้น จะเห็นว่า แนวคิดเหล่านี้ส่วนเกี่ยวข้องกับ การสื่อสาร อีกทั้งยังเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ลักษณะ รูปแบบ สาเหตุ และการคลี่คลายความขัดแย้งในกระบวนการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา