

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สมบัติ อารัมภ์วงศ์¹

1. ความนำ

ความขัดแย้ง (Conflict) ของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคล หรือความขัดแย้งภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กร หรือแม้กระทั่งความขัดแย้งระหว่างเผ่าชนหรือระหว่างสังคมดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่คู่กับมนุษย์โดยตลอดในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งในระหว่างผู้ปกครองหรือในหมู่เชื้อพระวงศ์ของผู้ปกครองด้วยกัน ได้เป็นสาเหตุที่นำไปสู่การประหัตประหารและการโค่นล้มซึ่งกันและกันมาโดยตลอด บางครั้งรุนแรงถึงขนาดก่อให้เกิดสงครามกลางเมือง ทำให้ประชาชนต้องพลอยได้รับความหายนะไปด้วย หรือสิ่งที่ปรากฏมาตลอดประวัติศาสตร์อันยาวนานของสังคมหรือความขัดแย้งระหว่างเผ่าชนหรือระหว่างประเทศ ที่นำไปสู่การก่อสงครามทำให้เกิดความเสียหายประชาชนต้องล้มตายจำนวนมาก ทั้งฝ่ายที่ชนะและฝ่ายแพ้ ในอดีตความขัดแย้งมักตัดสินกันด้วยกำลัง ฝ่ายใดมีกำลังมากกว่า หรือเข้มแข็งกว่าก็จะเป็นฝ่ายชนะ และฝ่ายที่พ่ายแพ้ก็ต้องตกอยู่ภายใต้อำนาจของฝ่ายชนะที่พยายามจะเอาเปรียบให้มากที่สุด

ในปัจจุบันความขัดแย้งที่รุนแรงก็ยังคงปรากฏอยู่เสมอแม้มนุษย์เราจะพัฒนามากขึ้น และพยายามให้เหตุผลมากขึ้นแต่ก็ทำได้เพียงแค่บรรเทาความขัดแย้งให้ลดน้อยลงเท่านั้น แต่บรรยากาศของความขัดแย้งก็ยังคงครุ่น และพร้อมที่จะระเบิดขึ้นจนกลายเป็นหายนะของสังคมมนุษย์ได้ตลอดเวลา อาทิเช่น ความขัดแย้งกับผู้ก่อการร้าย และความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ เป็นต้น

สำหรับความขัดแย้งในการบริหารที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ก็เป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งของมนุษย์ที่อยู่ในองค์กร ซึ่งไม่มีใครใดที่จะเอาชนะธรรมชาตินี้ได้ ในอดีตมีความเชื่อกันว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นสิ่งเลวร้ายที่นักบริหารจะต้องจัดให้หมดไป แต่ในความเป็นจริงความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าในสถานการณ์ใด เมื่อความจริงเป็นเช่นนี้จึงเป็นเรื่องที่นักบริหารจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งเสียใหม่

¹ ศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

E-mail : sombat@nida.nida.ac.th

โดยการยอมรับว่าในการบริหารนั้น นักบริหารจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งในโอกาสหนึ่งโอกาสใดได้เสมอ ดังนั้น เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่ง “ปกติ” ขององค์การที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ นักบริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักและเรียนรู้ให้เข้าใจกับสภาพของความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและเรียนรู้แนวทางที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสมและพยายามปรับเปลี่ยนผลกระทบทางลบจากความขัดแย้งให้เป็นผลกระทบทางบวกต่อองค์การให้ได้ การกระทำเช่นนี้คือ ศักยภาพของนักบริหารสมัยใหม่ที่ต้องแสดงให้เห็นประจักษ์

คนเราทุกคนต่างก็มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างในด้านของมุมมอง ความคิดเห็น ทักษะคติ ถึงแม้จะมองเห็นในสิ่งเดียวกันก็ตาม แต่ต่างคนย่อมมีความคิดเห็นเป็นของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกัน ถ้าทุกคนมีความคิดเห็นที่เหมือนกันเป็นไปในรูปแบบเดียวกันแล้ว ย่อมไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในสังคมอย่างแน่นอน แต่ความจริงก็คือไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไปได้พัน ในชีวิตประจำวันเราอาจต้องเผชิญกับความขัดแย้งหลายอย่างและจากหลายบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งในครอบครัว ความขัดแย้งในองค์การ ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในเรื่องใดหรือกับใครก็ตามย่อมไม่มีใครอยากให้เกิดขึ้น แต่มันเป็นสิ่งที่ยากจะป้องกันในเมื่อคนเรายังมีความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างกันอยู่ ความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างกันนี้เองอาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ความสำเร็จเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของมนุษย์ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จในด้านการศึกษา การประกอบอาชีพหรือแม้แต่ความสำเร็จในด้านอื่นๆ การกระทำต่างๆของมนุษย์เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ ส่วนหนึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ โดยความขัดแย้งจะมาในรูปของการแข่งขันกันในลักษณะต่างๆ เมื่อมีการแข่งขันเกิดขึ้นย่อมมีฝ่ายได้เปรียบและฝ่ายเสียเปรียบ โดยที่ผลลัพธ์สุดท้ายของการแข่งขันก็คือชัยชนะกับความพ่ายแพ้ โดยทั่วไปแล้วความสำเร็จมักจะถูกวัดโดยการชนะ ขณะที่คนแพ้จะถูกมองว่าล้มเหลว การที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การต่างๆต้องมาแข่งขันกันสืบเนื่องมาจากความต้องการในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ในเมื่อทุกฝ่ายต่างต้องการในสิ่งเดียวกันส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงในสิ่งที่ตนต้องการ เพราะฉะนั้นความต้องการความสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ทุกองค์การย่อมต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานฝ่ายต่างๆในองค์การ เพราะฉะนั้นจะเป็นการยากกว่าถ้าทุกคนยอมรับได้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่ใช่ปรากฏการณ์ที่แปลกใหม่ ไม่ใช่สิ่งที่จะต้องหลบหนีหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งย่อมจะเกิดขึ้นอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เมื่อบุคคลๆหนึ่งไปทำในสิ่งที่เบียดเบียนหรือกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของอีกบุคคลหนึ่ง

คนส่วนมากมีความเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นเรื่องเลวร้าย เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา แต่จริงๆแล้วความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายอย่างที่หลายคนเข้าใจ การที่ความขัดแย้งถูกมองไปในแง่ลบเสมอมาส่วนหนึ่งเกิดจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยังไม่มีประสิทธิภาพนั่นเอง ในยุคปัจจุบันนี้เราคงต้องยอมรับกันถึงความจริงที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงจำเป็นต้องหาวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นประโยชน์แทนที่จะมองว่าความขัดแย้งเป็นโทษดังเช่นในอดีต พยายามพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ผู้ที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้งย่อมได้เปรียบและได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งรวมทั้งยังสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นความสร้างสรรค์ได้มากกว่าผู้ที่ไม่ยอมรับและปฏิเสธกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งคืออะไร มีที่มาหรือสาเหตุจากปัจจัยใดและเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมาแล้วควรจะบริหารความขัดแย้งนั้นอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์และผลดีกับทุกฝ่าย ประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งที่คนทั่วไปกำลังให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากทุกคนต่างต้องเผชิญกับความขัดแย้งหรือมีเช่นนั้นก็ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอให้ครอบคลุมสาระสำคัญต่างๆได้แก่ ความหมายของความขัดแย้ง วิวัฒนาการของความขัดแย้ง มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง รูปแบบของความขัดแย้ง และข้อดีข้อเสียของความขัดแย้ง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาในส่วนตัวไป

2. ความหมายของความขัดแย้ง

การศึกษาความหมายของความขัดแย้งจากแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ จะทำให้ผู้สนใจศึกษาได้ทราบความแตกต่างหลากหลายจากมุมมองของนักวิชาการซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นการช่วยเสริมให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงบริบท (context) ของความขัดแย้งได้อย่างชัดเจนขึ้น ทราบถึงความหมายที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน การศึกษาถึงความหมายของความขัดแย้งนอกจากจะได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้ว ยังจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาถึงส่วนต่อไปได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าความหมายของความขัดแย้งเป็นไปอย่างชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด ผู้เขียนจึงได้รวบรวมและนำเสนอความหมายของความขัดแย้งจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกสาระสำคัญของความขัดแย้งได้ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งเป็นเรื่องของจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน

นักวิชาการที่ให้ความเห็นสอดคล้องกันในกลุ่มนี้ ได้แก่

1) Lawrence F. Shaffer และ Edward J. Shoben (1965 : 99) ได้นิยามความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้

2) Allan C. Filly (1975 : 4) ให้นิยามความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้

3) Kae H. Chung และ Leon C. Megginson (1981 : 252) ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งคือการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้

4) David L. Brown (1983 : 4 - 5) ให้นิยามว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องจุดมุ่งหมายขององค์การ

5) Herbert G. Hicks และ Ray C. Gullet (1983 : 411) ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายของบุคคลๆหนึ่งกลายเป็นข้อจำกัดของอีกบุคคลหนึ่ง

6) B. G. Hodge และ William P. Anthony (1988 : 564) กล่าวว่าความขัดแย้งเกิดเมื่อบุคคลหรือกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน

7) Gary Dessler (1998 : 510) ให้ทัศนะว่า ความขัดแย้งคือความแตกต่างที่แท้จริงในเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ยังคงมีอยู่ระหว่างกลุ่มต่างๆที่ต้องมาเกี่ยวข้องกัน

เมื่อวิเคราะห์ความหมายของความขัดแย้งจากนักวิชาการต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้นแล้วจะเห็นว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปที่มีเป้าหมาย จุดมุ่งหมายหรือความต้องการที่แตกต่างกัน และความแตกต่างนี้เองที่เป็นจุดเริ่มต้นทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา เนื่องจากจุดมุ่งหมายของบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งอาจกลายเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคในความสำเร็จของอีกบุคคลหนึ่งหรืออีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อความต้องการของทั้งสองฝ่ายไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถประสานให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ในท้ายที่สุดแล้วความขัดแย้งจึงต้องเกิดขึ้นอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

2.2 ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่แตกต่าง
ต่างกัน ในขณะที่นักวิชาการในกลุ่มแรกมองเห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างในเรื่องของจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน แต่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งมีความเห็นแตกต่างอย่างน่าสนใจ ได้แก่ Theo Haiman, William G. Scott และ Patrick E. Connor (1982 : 384) โดยนักวิชาการทั้งสามท่านได้ให้นิยามของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งไม่ได้เกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกันนั้น

เมื่อวิเคราะห์จากความหมายของนักวิชาการทั้งสามดังกล่าวจะพบความแตกต่างที่เห็นชัดคือ นักวิชาการกลุ่มแรก เห็นว่าเพียงแค่ว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นทันทีโดยที่ไม่จำเป็นต้องมีกลไกหรือกระบวนการในการเกิดความขัดแย้ง แต่ Haiman, Scott และ Connor กลับมองต่างมุมกับนักวิชาการในกลุ่มแรกว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องเกิดกระบวนการและขั้นตอนที่จะบรรลุสู่เป้าหมายที่แตกต่างกันนั้นด้วย ในช่วงของขั้นตอนและกระบวนการที่จะบรรลุเป้าหมายนี้เอง อาจทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันขึ้นระหว่างทั้งสองฝ่ายเนื่องจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของ

อีกฝ่ายหนึ่งได้ Haiman, Scott และ Connor มองว่าการกระทบกระทั่งกันนี้เองเป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนการมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันของบุคคลแต่ละกลุ่มนั้น เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นปกติธรรมดา เป็นธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันในสังคม ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรและไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้ง บุคคลแต่ละคนย่อมมีเป้าหมายและความต้องการเป็นของตนเอง ซึ่งย่อมแตกต่างจากจุดมุ่งหมายของผู้อื่น เพราะมนุษย์แต่ละคนมีและขาดแคลนในสิ่งที่ต่างกัน ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้นเลยถ้าการบรรลุเป้าหมายของบุคคลหนึ่งไม่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของอีกบุคคลหนึ่ง แต่ในสภาพความเป็นจริง เมื่อผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดก็ตามถูกแทรกแซงจากผู้อื่นย่อมนำมาสู่ความขุ่นเคืองไม่พอใจ จนเป็นเหตุให้เกิดการกระทบกระทั่งกันและนำไปสู่ความขัดแย้ง เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน

2.3 ความขัดแย้งเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์กัน

นอกเหนือจากการมองว่า ความขัดแย้งเกิดจากการมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันของบุคคลหรือกลุ่มและความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต่างกันแล้ว ยังมีนักวิชาอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นปฏิสัมพันธ์ในเชิงต่อต้านและเป็นปรปักษ์หรือศัตรูต่อกัน กลุ่มนักวิชาการที่มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ต่อต้านและเป็นศัตรูต่อกัน ได้แก่

1) Daniel Katz และ Robert L. Kahn (1978 : 649-650) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามจะป้องกัน ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่อาจสังเกตได้โดยคำพูดหรือการแสดงออก

2) Alexander Hamilton Institute (1983 : 1) เสนอว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปต่อต้านขัดขวางมิให้กลุ่มอื่นบรรลุเป้าหมาย

3) Richard M. Hodgetts (1985 : 528) ให้นิยามความขัดแย้งว่าเป็นปฏิกริยาต่อต้าน เป็นศัตรูกันระหว่างสองฝ่ายที่มีความเห็นและแนวทางแตกต่างกัน

4) Don Hellriegel และ John W. Slocum, Jr. (1993 : 580) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นการต่อต้านที่มาจากความไม่เห็นด้วยในด้านความคิดหรืออารมณ์ระหว่าง

บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกัน

5) Richard L. Daft (1997 : 608) ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

6) Andrew J. Dubrin (1997 : 257) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างสองฝ่าย จนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่เป็นการต่อต้านหรือเป็นศัตรูต่อกัน

7) James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson และ John M. Ivancevich (1998 : 323) ให้คำจำกัดความว่า ความขัดแย้งคือ ความเข้ากันไม่ได้ในเรื่องการรับรู้ อารมณ์ ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ปฏิสัมพันธ์ที่ต่อต้านกันที่สุดในที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ความหมายของความขัดแย้งจากนักวิชาการในกลุ่มนี้จะเห็นว่า นักวิชาการ กลุ่มนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แต่ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นปฏิสัมพันธ์ในเชิงต่อต้าน ขัดขวาง ไม่ลงรอยกัน ทั้งในด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก จนกลายเป็นความขัดแย้งขึ้นมา ความขัดแย้งตามแนวคิดของนักวิชาการในกลุ่มนี้เป็นความขัดแย้งแบบเปิดเผย มีการแสดงออกให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบได้โดยผ่านทางกรกระทำต่าง ๆ จากอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้รู้ว่าเกิดการต่อต้านขึ้น ระดับของความขัดแย้งตามความคิดของนักวิชาการในกลุ่มนี้มีความรุนแรงมากกว่าในสองกลุ่มแรก เนื่องจากนักวิชาการในกลุ่มแรกมองเพียงว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันของทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ยังไม่ไปถึงขั้นของการต่อต้านหรือเป็นศัตรูต่อกัน เพียงแต่มีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันและเข้ากันไม่ได้ ความขัดแย้งในระดับนี้เป็นการแสดงออกผ่านทางกรกระทำให้อีกฝ่ายรู้ว่ามีการต่อต้านเกิดขึ้น หรืออาจไม่มีการแสดงออกทางการกระทำก็ได้แต่เป็นการต่อต้านในด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งถ้าเป็นการต่อต้านในลักษณะนี้แล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นลักษณะของความขัดแย้งแฝงมิได้แสดงออกโดยตรง ระดับของความรุนแรงอาจจะน้อยกว่า แต่ความขัดแย้งแฝงนี้เองจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในเชิงต่อต้านขึ้นได้เช่นกัน เนื่องจากต้องเก็บอารมณ์ ความรู้สึกของความต่อต้านไว้ภายในโดยไม่มีการแสดงออกเป็นระยะเวลาาน จนในที่สุดถึงขั้นที่ไม่สามารถอดทนได้อีกต่อไป จนต้องแสดงออกมาผ่านทางกรกระทำโดยต่อต้านในลักษณะต่างๆ ให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกถึงความเป็นศัตรูกันเกิดขึ้น ท้ายที่สุดแล้วความขัดแย้งก็ต้องเกิดขึ้นอีกโดยที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

นอกเหนือจากการให้ความหมายของความขัดแย้งตามแนวความคิดของนักวิชาการทั้งสามกลุ่ม ดังที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ยังมีนักคิดอีกหลายท่านที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งแตกต่างออกไป ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นการมองในมิติที่แตกต่างกัน และน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้ง จึงได้รวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาดังนี้

1) James G. March และ Herbert A. Simon (1958 : 42) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่าง ๆ กันในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ

2) Herbert G. Hicks และ Ray C. Gullet (1985: 195) ให้นิยามความขัดแย้งว่า คือการที่แต่ละบุคคลมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกันและเข้ากันไม่ได้

3) Francis M. Trusty (1987: 103) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์แตกต่างกัน

4) David H. Holt (1990 : 627) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งคือความพยายามของฝ่ายหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์ที่จะแทรกแซงความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

5) James M. Higgins (1994: 568) เสนอความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่สามารถบริหารได้

6) Curtis W. Cook, Curtis L. Hunsaker และ Robert E. Coffey (1997:352) นักวิชาการทั้งสามท่านมีความเห็นว่า ความขัดแย้งคือ ความเห็นที่แตกต่างกันระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า เช่น ความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่าง บัณฑิตบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์การหรือประเทศ ซึ่งความขัดแย้งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเข้ากันไม่ได้

7) Mary J. Hatch (1997: 300) ให้นิยามเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเกิดจากการมีค่านิยมที่แตกต่างกันของกลุ่มที่หลากหลายซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมของการเมืองภายในองค์การ

8) Ricky W. Griffin (1999 : 590) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งคือความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ

เมื่อวิเคราะห์จากการให้ความหมายความขัดแย้งของนักวิชาการต่าง ๆ เหล่านี้แล้วจะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านจะมีมุมมองและความคิดเห็นตามทัศนะของตน

ซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันบ้างและคล้ายกันบ้าง เป็นการนำเสนอถึงความหมายของความขัดแย้งที่ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจและรับทราบเกี่ยวกับความขัดแย้งในแง่มุมอื่น ๆ รอบด้านมากขึ้น นอกเหนือจากการมองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของจุดมุ่งหมายหรือความต้องการที่แตกต่างกันและไปด้วยกันไม่ได้ หรือมองในมุมที่ว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ต่อต้านเป็นศัตรูต่อกันเท่านั้น นักวิชาการหลายท่านมิได้พิจารณาความขัดแย้งในประเด็นต่างๆ เหล่านี้เลย เช่น March และ Simon (1958: 42) กลับมองว่าความขัดแย้งก็คือความล้มเหลวในการตัดสินใจ อันสืบเนื่องมาจากการที่แต่ละบุคคลมีประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันนั่นเอง ขณะที่ Hicks และ Gullet (1985: 195) กลับมองในประเด็นของรูปแบบในการดำเนินชีวิตของบุคคลว่า แต่ละบุคคลก็ย่อมมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกันซึ่งความแตกต่างในวิถีชีวิตนี้เองจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน ในส่วนของ Trusty (1987: 103) กลับมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ เป็นปกติธรรมดาและหลีกเลี่ยงไม่ได้ トラバโดที่แต่ละบุคคลยังมีความแตกต่างกันอยู่ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ ทักษะเกี่ยวกับความขัดแย้งที่น่าสนใจอีกทักษะหนึ่งของ Higgins (1994: 42) คือการมองว่า ในตัวของความขัดแย้งเองนั้นไม่มีใครคนใดอยากให้เกิดขึ้นอย่างแน่นอน เป็นสิ่งที่ไม่มีการปรารถนาและต้องการเนื่องจากเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็ย่อมต้องมีปัญหานั้นปะการติดตามมาอีกมากมาย แต่ Higgins เสนอว่า ถึงแม้จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็สามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบได้ มุมมองของ Higgins แตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่นตรงที่เขาเสนอว่า ความขัดแย้งนั้นสามารถบริหารจัดการได้เช่นเดียวกับเรื่องอื่น ๆ การที่ความขัดแย้งกลายเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ของทุกคนสืบเนื่องมาจาก ไม่มีใครสามารถบริหารความขัดแย้งให้กลายเป็นผลดีได้ มุมมองในการนำความขัดแย้งมาบริหารจึงเป็นการนำเสนอที่แปลกใหม่ น่าสนใจและแตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่น

สำหรับผู้เขียนเห็นว่า ความขัดแย้ง เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ที่อาจเกิดขึ้นได้แม้กระทั่งกับตนเองและกับผู้อื่น อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคล ทั้งภายในองค์กรเดียวกันและระหว่างองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากแนวความคิดในเรื่องวิธีการและเป้าหมายที่แตกต่างกัน รวมทั้งความพยายามที่จะเอาชนะหรือขัดขวางผู้อื่นมิให้กระทำในสิ่งที่แตกต่างจากความคิดเห็นของตนหรือกลุ่มตน ความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความเสียหายสูงสุดต่อองค์กรคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ส่วนตนต่างจากผลประโยชน์ขององค์กร

สิ่งที่นักบริหารพึงตระหนักก็คือ ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งในองค์การและระหว่างองค์การ แต่เป็นเรื่องปกติที่จะต้องได้รับการแก้ไขให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อมิให้ส่งผลทางลบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เมื่อพิจารณาถึงความหมายของความขัดแย้งทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วย บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอย่างน้อยตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเข้ามาเกี่ยวข้องกัน โดยการเกี่ยวข้องนั้นอาจเป็นเหตุผลความจำเป็นในเรื่องงานหรือการอยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน และอาจโดยความพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ บุคคลหรือกลุ่มที่ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกันนั้นมีความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย หรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกันและไปด้วยกันไม่ได้ ดังนั้น จึงสามารถเขียนองค์ประกอบของความขัดแย้งได้ดังนี้

ประการแรก ความขัดแย้งเป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

ประการที่สอง บุคคลหรือกลุ่มต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกัน

ประการที่สาม บุคคลหรือกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

ประการที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน

ประการสุดท้าย บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจเป็นปฏิปักษ์หรือศัตรูต่อกัน

กล่าวโดยสรุป ความหมายของความขัดแย้งที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นทั้งหมด จะช่วยให้ผู้สนใจศึกษาเข้าใจความหมายของความขัดแย้งได้อย่างชัดเจน โดยมีความครอบคลุมสาระสำคัญอย่างครบถ้วนแทบทุกประเด็น

3. วิวัฒนาการของความขัดแย้ง

โดยธรรมชาติแล้วคนทั่วไปไม่ชอบความขัดแย้งและพยายามจะหลีกเลี่ยงไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น วิวัฒนาการของความขัดแย้งมีเส้นทางที่ยาวนานตั้งแต่ในยุคโบราณ (Classic) จนถึงยุคปัจจุบัน ทศนคติที่มีต่อความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สามารถติดตามได้จากวิวัฒนาการของความขัดแย้งในยุคต่าง ๆ ได้ดังนี้ (Hatch, 1997: 302, 304)

3.1 ความขัดแย้งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ผิดปกติ (Conflict as Dysfunctional)

ในช่วงแรกนั้นนักทฤษฎีองค์การจำนวนมากมองว่าความขัดแย้งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ผิดปกติ เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งขัดขวางความร่วมมือเป็นสัญลักษณ์ของโครงสร้างทางสังคมที่ไม่สมบูรณ์ นักทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งในยุคต้นจึงเสนอว่า แนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้งคือ การสร้างกลไกทางโครงสร้างที่สมบูรณ์เพื่อให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ กลไกที่ว่านี้ ได้แก่ คณะกรรมการเชื่อมโยงบทบาทและรูปแบบของความร่วมมืออื่น ๆ แต่ในสถานการณ์ต่างๆที่ความขัดแย้งเกิดขึ้นนั้น กลไกต่าง ๆ เหล่านี้ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ ข้อจำกัดนี้เองทำให้นักทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งหลายเริ่มตระหนักว่า แทนที่จะมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง แต่แท้จริงแล้วความขัดแย้งเป็นโลกของความจริงที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.2 ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ (Conflict as Natural) ในช่วงนี้ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Lou Pondy นักทฤษฎีองค์การชาวอเมริกัน Pondy มองว่า ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมและไม่ควรเกิดขึ้น แต่ความขัดแย้งก็เป็นส่วนหนึ่งที่องค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจจะยังคงถูกมองว่าเป็นการไม่ปฏิบัติตามหน้าที่อยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้เงื่อนไขที่เป็นธรรมชาติแล้วไม่ควรพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมชาติ ดังนั้น การศึกษาในช่วงนี้จึงมุ่งเน้นไปที่แหล่งที่มาของความขัดแย้งและการแสวงหาความเข้าใจในเงื่อนไขพื้นฐานของความขัดแย้ง การมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติจะช่วยให้ผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งได้อย่างมั่นใจและไม่พยายามที่จะหลีกเลี่ยง เปลี่ยนแปลงหรือมองว่าความขัดแย้งเป็นสัญลักษณ์ของการบริหารงานที่ไม่ดี ในทางตรงกันข้าม การมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องธรรมชาตินี้ จะช่วยทำให้เข้าใจมากขึ้นว่าความขัดแย้งเป็นลักษณะหนึ่งที่องค์การต้องมีและเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.3 ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติ (Conflict as Functional) นักทฤษฎีองค์การหลายท่านได้เสนอว่าควรมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความขัดแย้ง คำแนะนำนี้เกิดจากการตระหนักว่า ความขัดแย้งสามารถกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น การมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติเป็นรูปแบบที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นระยะที่สามของวิวัฒนาการของความขัดแย้ง ซึ่งถือเป็นการท้าทายฐานคติเดิมที่ว่า องค์การควรต้องเป็นระบบแห่งความร่วมมือ

การมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกตินั้นเสนอว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การเนื่องจากความขัดแย้งจะนำไปสู่การกระตุ้น การปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งในที่สุดแล้วจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ความขัดแย้งยังได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาที่สำคัญอีกด้วย

ในแง่ของจิตวิทยานั้น ความขัดแย้งก็คือการแสดงออกหรือการปลดปล่อยอารมณ์ที่คับข้องใจออกมาและสร้างความรู้สึกร่วมอย่างมีความสุขขึ้นแทน

ส่วนในแง่ของสังคมวิทยาความขัดแย้งจะกระตุ้นการต่อต้านที่เกิดขึ้นให้กลับสู่ภาวะปกติและเป็นตัวริเริ่มสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม

นักวิชาการบางท่านยังมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นการเตรียมสภาพ ต่างๆ ให้ไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตย ด้วยการยอมรับในความหลากหลายและกระตุ้นให้เกิดการเคารพในความต่างต่างนั้น

การมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติอาจมีข้อจำกัดในตัวเองคือ ความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นอาจส่งผลในด้านลบต่อองค์การได้ เช่น การเกิดภาวะการคิดแบบอิงกลุ่ม (group think) อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด และการชะงักงันในหน้าที่ได้ เพราะเห็นว่าเป็นความขัดแย้งเล็กน้อยไม่ต้องห่วงกังวลใด ๆ ก็ได้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เสมอ

จากวิวัฒนาการในแต่ละยุคจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปเป็นลำดับ เริ่มจากในช่วงแรกที่มีมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายต้องหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล เป็นสิ่งทำลายความร่วมมือกันของฝ่ายต่างๆ จนกระทั่งในปลายยุคแรกจึงตระหนักว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พ้นหนซึ่งในช่วงนี้เองถือเป็นจุดสิ้นสุดของความคิดในยุคแรก และก้าวเข้าสู่ยุคสองที่มีมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้น ไม่จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงแต่ควรพยายามทำความเข้าใจกับความขัดแย้งให้มากขึ้น จนกระทั่งก้าวเข้าสู่ยุคปัจจุบัน

ความขัดแย้งจึงถูกมองตรงกันข้ามกับยุคแรกอย่างสิ้นเชิง นักวิชาการมีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้งและมองว่าความขัดแย้งในระดับที่ไม่รุนแรงมากเกินไปเป็นสิ่งดีเนื่องจากจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ มีนวัตกรรมและทำให้การปฏิบัติงานในองค์การดีขึ้น นักวิชาการในยุคนี้เสนอว่า ไม่จำเป็นว่าองค์การต้องเป็นระบบของความร่วมมือแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความขัดแย้งก็สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้เช่นกัน

4. มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป และแตกต่างจากแนวความคิดในอดีต การศึกษาและทำความเข้าใจถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในมุมมองและมีมิติต่าง ๆ จะช่วยให้สามารถเข้าใจความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น Stephen P. Robbins (1983 : 337-338) ได้แบ่งแนวความคิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็นสี่แนวคือ

แนวความคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวประเพณีนิยม (Traditional View)

เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในยุคแรก แพร่หลายมากในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 เป็นแนวความคิดที่มองความขัดแย้งไปในเชิงลบมากที่สุดคือ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ที่บาดหมางไม่ลงรอยกัน เป็นความรุนแรง การทำลายล้าง การทุจริต เป็นการแสดงออกถึงความรู้เหตุผล และเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ กับองค์การเลย ผู้สนับสนุนแนวความคิดนี้กล่าวว่าความขัดแย้งจะนำไปสู่การขาดความไว้วางใจกัน ทำให้เกิดความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารและเป็นตัวทำลายความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ แนวประเพณีนิยมเชื่อว่าความขัดแย้งต้องได้รับการยับยั้งโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากการปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นจะเป็นการทำลายการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และท้ายที่สุดจะกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การได้ เพราะฉะนั้น ผู้รับผิดชอบต้องพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือถ้าไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป

แนวประเพณีนิยมยังเชื่ออีกว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความคิด ความสามารถ และ

ความฉลาดเหนือบุคคลอื่นๆ เป็นผู้รู้เท่าทันความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงมีความสามารถในการป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น หรือถ้าเกิดขึ้นผู้บริหารก็มีความสามารถในการจัดความขัดแย้งให้หมดไปได้ เพราะฉะนั้นถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นมา จึงถือเป็นความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงของผู้บริหาร เนื่องจากความขัดแย้งจะเป็นเครื่องสะท้อนถึงการไร้ความสามารถของผู้บริหารนั่นเอง

แนวคิดแบบประเพณีนิยมโดยสรุป ประกอบด้วย

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ถ้าผู้บริหารจะนำหลักปฏิบัติไปใช้ให้ถูกต้อง
2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของการบริหารที่ไม่เป็นไปตามหลักปฏิบัติ
3. ความขัดแย้งจะทำลายองค์การและเกิดผลเสียต่อองค์การ
4. ผู้บริหารมีหน้าที่จัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป
5. การจัดความขัดแย้งให้หมดไปจะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

4.2 แนวพหุติกรรมศาสตร์ (Behavioral View)

แนวความคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1940 และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ได้แย้งแนวประเพณีนิยมและยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นผลลัพธ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การ ผู้สนับสนุนแนวพหุติกรรมศาสตร์กล่าวว่า ในเมื่อไม่สามารถจัดความขัดแย้งให้หมดไปได้ ทางเดียวที่สามารถทำได้คือยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วไม่จำเป็นต้องส่งผลในทางเลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งอาจกลายเป็นพลังส่งเสริมและเกื้อกูลการปฏิบัติงาน และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งมากกว่าจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป แต่บ่อยครั้งความขัดแย้งก็นำมาซึ่งปัญหาและพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ผิดปกติ ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อ มันกลายเป็นตัวกระตุ้นความวิตกกังวลให้เกิดขึ้นในระดับที่พอเหมาะในการสร้างให้กลุ่มต่าง ๆ คิดค้นยุทธวิธีหรือกระบวนการทำงานใหม่ที่สร้างสรรค์และมีนวัตกรรม

แนวพหุติกรรมศาสตร์เชื่อว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การแล้ว ควร

สนับสนุนและส่งเสริมให้ความขัดแย้งนั้นกลายเป็นประโยชน์กับองค์การมากกว่าจะพยายามจัดความขัดแย้งให้หมดไป ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบางอย่างก็เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพราะช่วยให้ผู้บริหารทราบและเห็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อจะได้หาทางแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ตรงจุด ตรงประเด็นมากขึ้น หน้าที่ของผู้บริหารตามแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การผู้บริหารควรจะเป็นผู้หาทางลดความขัดแย้งไม่ให้ลุกลามจนยากที่จะแก้ไขมากกว่าที่จะปฏิเสธว่าไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นตัวสะท้อนความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารตามแนวความคิดประเพณีนิยมอีกต่อไป จึงไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องปกปิดว่าองค์การของตนไม่มีความขัดแย้ง การที่องค์การใดไม่มีความขัดแย้งกลับกลายเป็นเรื่องผิดปกติวิสัยมากกว่าตามความคิดในแนวพฤติกรรมศาสตร์

แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์โดยสรุป ประกอบด้วย

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. ความขัดแย้งช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้นได้เนื่องจากความขัดแย้งชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่จะต้องแก้ไข
4. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องปกปิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ผู้บริหารมีหน้าที่ลดหรือยุติความขัดแย้งเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

4.3 แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

แนวความคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ เสนอว่า นอกจากความขัดแย้งจะเป็นพลังเสริมการทำงานแล้ว ความขัดแย้งยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีเพื่อช่วยให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แนวนักปฏิสัมพันธ์เชื่อว่า ความขัดแย้งมีทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี ดังนั้นจึงต้องพยายามนำประโยชน์ของความขัดแย้งจากในส่วนที่ดีมาใช้ให้มากที่สุด แต่ก็ต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่าความขัดแย้งที่กลุ่มหนึ่งมองว่าเป็น

ประโยชน์สำหรับตนไม่จำเป็นว่าต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง แต่อาจกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้อีกกลุ่มหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้ก็ได้ ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า ความขัดแย้งนั้นจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์โดยสรุป ประกอบด้วย

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็น และเกิดเสมอในองค์การ
2. ควรจะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งบ้างเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้า
3. บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งย่อมหยุดอยู่กับที่
4. การบริหารความขัดแย้งคือการยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นและจะต้องจัดการให้เป็นประโยชน์
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหาร

4.4 แนวความคิดใหม่ (An Emerging View)

แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดปัจจุบัน เกิดในต้นทศวรรษ 1980 เนื่องจากแนวความคิดการบริหารการถูกครอบงำด้วยเทคนิคการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จึงนำไปสู่การประเมินการบริหารความขัดแย้งใหม่อีกครั้ง ชาวญี่ปุ่นตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นเนื่องจากปัจเจกบุคคลแต่ละคนไม่มีใครสมบูรณ์แบบ พวกเขา มองว่าความสามัคคีปรองดองและสันติสุขเป็นมรดกตกทอดที่ดี ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งขึ้น จึงต้องจัดการให้เหมาะสมมิให้กระทบต่อความเป็นเอกภาพขององค์การ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ทศนคติเหล่านี้ได้รับความสนใจอย่างสูง ในฐานะเป็นเป้าหมายของพฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มในวัฒนธรรมของชาวพุทธทั่วไป

ผลจากการสำรวจพื้นฐานการบริหารงานของชาวญี่ปุ่น ทำให้เกิดแนวความคิดการบริหารจัดการใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิมในการบริหารธุรกิจของอเมริกา การบริหารที่ดีขึ้นนี้ก็คือ ความสามัคคีเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างทีมงานและเทคนิคการแทรกแซงควรถูกนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่ก็มีผู้เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมาจากความเกลียดชังหรือความขัดแย้งเสมอไปแต่สามารถเกิดจากการแข่งขันกันก็ได้

จากการศึกษาถึงมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสี่แนวทาง ตามที่ได้นำเสนอไปในข้างต้นแล้วนั้น สามารถแบ่งมุมมองออกได้เป็นสองกลุ่ม คือ มุมมองแบบดั้งเดิมกับมุมมองปัจจุบัน ในมุมมองแบบดั้งเดิมนั้น มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่มีประโยชน์ ไม่ควรให้เกิดขึ้น แต่เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วต้องพยายามปิดบังไม่ให้ใครรู้ ส่วนมุมมองปัจจุบันกลับมองแตกต่างจากมุมมองแบบดั้งเดิมว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์ หากเกิดในระดับที่เหมาะสมอาจจะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น สาระสำคัญของมุมมองทั้งสองสามารถสรุปให้ชัดเจนได้ดังนี้

ประการแรก มุมมองดั้งเดิม

(1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรถูกกำจัดให้หมดไปเนื่องจากความขัดแย้งทำให้เกิดการแตกแยกและส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

(2) องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีผู้บริหารที่มีความสามารถจะไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้น

(3) ความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้

(4) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการไร้ความสามารถของผู้บริหาร

(5) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี สร้างความแตกแยกให้กับทุกฝ่ายและจะทำลายองค์การในที่สุด

ประการที่สอง มุมมองปัจจุบัน

(1) ความขัดแย้งเป็นพลังเสริมการทำงาน เป็นสิ่งมีประโยชน์แต่อาจมีโทษก็ได้ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดี

(2) องค์กรที่มีการบริหารงานที่ดีจะมีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์

(3) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านเป้าหมาย ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและค่านิยม

(4) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะช่วยให้คนพยายามแก้ปัญหา และเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนาองค์การ

5. สาเหตุของความขัดแย้ง

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความอยากเป็นธรรมชาติพื้นฐานอยู่ภายใน ความต้องการหรือความอยากนี้เอง เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์กระทำทุกอย่างเพื่อให้สามารถบำบัดความต้องการของตนเอง ก่อนที่มนุษย์แต่ละคนจะได้มาในสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองต้องการนั้นต้องมีการลงมือกระทำ มีการแก่งแย่งแข่งขันทั้งกำลังการและกำลังสติปัญญา เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่สร้างความพอใจ สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ถ้าได้รับการตอบสนองก็เกิดเป็นความพึงพอใจให้แก่ตนเอง แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความขัดข้องหมองใจ ซึ่งถือเป็นธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้หลายกรณีดังนี้ (Daft ,1997: 608)

5.1 มุมมองของแต่ละคน (View) ทุกคนต่างมีมุมมองและแนวความคิดเป็นของตนเอง ซึ่งแน่นอนว่ามุมมองของแต่ละบุคคลย่อมมีทั้งที่สอดคล้องและแตกต่างกัน ถ้าแต่ละคนมีมุมมองความคิดที่คล้ายคลึงกันย่อมไม่มีปัญหาเกิดขึ้น แต่ในสถานการณ์ของความเป็นจริง บุคคลแต่ละคนได้ผ่านกระบวนการอบรมหล่อหลอมกล่อมเกลามาแตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละบุคคลมีมุมมองและแนวความคิดที่แตกต่างกันไปด้วย นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนมักจะมีความเชื่อมั่นในมุมมองตามความคิดของตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและปฏิเสธที่จะยอมรับว่าความคิดเห็นของบุคคลอื่นดีกว่าความคิดเห็นของตนเอง ดังนั้นเมื่อบุคคลที่มีมุมมองและเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น และไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ ความขัดแย้งดังกล่าวจะขยายผลจนกลายเป็นปัญหาในที่สุด ความคิดเห็นที่แตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้โดยง่าย

5.2 ผลประโยชน์ (Interest) ผลประโยชน์คือสิ่งที่ทุกคนต้องการ ความขัดแย้งกันอันเนื่องมาจากการที่แต่ละบุคคลมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องใดก็ตามย่อมเป็นมูลเหตุแห่งความขัดแย้งได้ ทั้งผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์การ ในหลายกรณีผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์การอาจแยกไม่ออกจากกัน ทำให้ระทบต่อผลประโยชน์ขององค์การในที่สุด

5.3 ความขาดแคลนทรัพยากร (Scarce Resource) ทรัพยากรในที่นี้ หมายความว่ารวมถึงทุน ข้อมูลข่าวสารและวัสดุ การจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ บุคคลทั้งหลายต่างปรารถนาที่จะมีทรัพยากรในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เมื่อไหร่ก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้ ทรัพยากรที่ขาดแคลนหรือทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด ความขัดแย้งจึงกลายเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม

5.4 อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน (Jurisdictional Ambiguities) ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน ถ้าหน้าที่ความ รับผิดชอบชัดเจนและคาดการณ์ได้ย่อมเป็นการง่ายเนื่องจากบุคคลจะรู้ขอบเขต ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนว่ามีอะไรบ้าง แต่ในการปฏิบัติงานจริง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอาจมีการคาบเกี่ยวและ ทับซ้อนกันอยู่ นอกจากนั้น การปฏิบัติงานในปัจจุบันจะให้ความสำคัญอย่างมากกับ รูปแบบของการทำงานเป็นทีม เมื่อบุคคลต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้ ความชัดเจนในด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบลดน้อยลงไปอีก สมาชิกในทีมแต่ละคน อาจมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันขึ้น ในประเด็นว่าใครควรมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบใน ส่วนงานใดหรือใครควรเป็นผู้ที่มีสิทธิ์ได้รับทรัพยากรต่าง ๆ ไป ดังนั้นการกำหนด ขอบเขตหน้าที่ที่ต้องชัดเจน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมก็ต้องระบุชัดเจนว่างานอะไร ทำแยกกัน หรืองานอะไรที่ต้องทำร่วมกัน เพราะถ้าระบุไม่ชัดเจนจะเป็นมูลเหตุ สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีม และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของทีม หรือ อาจรุนแรงถึงขนาดทำให้ทีมล้มเหลวได้

5.5 อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร (Communication Obstacles) เมื่อ บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน การสื่อสารนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญมาก การสื่อสารที่สร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ ระหว่าง ผู้ส่งสารและผู้รับสาร ย่อมเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิผล แต่บ่อยครั้งที่ความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจาก การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิผล คือผู้ส่งสารต้องการสื่อข้อความอย่างหนึ่ง แต่ผู้รับสารกลับเข้าใจเป็นอีกอย่างหนึ่ง ทำให้เกิดการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องและความเข้าใจผิด เมื่อทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ย่อมส่งผลให้ความเห็นพ้องต้อง กันในเรื่องต่าง ๆ ลดน้อยลง และเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

5.6 บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน (Personality Clashes) เนื่องจากบุคคลแต่ละคนไม่สามารถเข้ากันได้ในทุก ๆ เรื่อง บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลเกิดจากพื้นฐานที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ทั้งบุคลิกลักษณะ ค่านิยม ทักษะ และระดับความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคล ฯลฯ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน เช่น หัวหน้าที่ชอบทำงานตามระเบียบและเน้นควบคุมมักจะขัดแย้งกับลูกน้องที่มุ่งจะทำงานนอกแบบอิสระโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์

5.7 อำนาจและสถานะที่แตกต่างกัน (Power and Status Difference) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อไหร่ก็ตามที่ทั้งสองฝ่ายมีสถานะในองค์การที่แตกต่างกันอย่างมา อำนาจและสถานะที่แตกต่างกันเกิดขึ้นเมื่อ กลุ่มบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลในการต่อรองเหนือกลุ่มอื่นๆ โดยทั่วไปความไม่สมดุลในประเด็นเรื่องสถานะนี้ไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญกับฝ่ายที่มีสถานะสูงกว่า แต่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในสถานะที่ต่ำกว่าอาจเกิดการต่อต้านสถานะที่ตนเองเป็นอยู่ เนื่องจากต้องการเพิ่มอำนาจและอิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มของตนเอง ในทางกลับกันความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ฝ่ายที่มีสถานะต่ำกว่าต้องเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อฝ่ายที่มีสถานะสูงกว่า ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายที่มีสถานะสูงกว่าเกิดความไม่พอใจ จนนำไปสู่ความขัดแย้งได้

5.8 เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Goal Differences) บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งเกิดขึ้นง่ายมาก เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เป้าหมายของบุคคลหนึ่งอาจกลายเป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายของอีกบุคคลหนึ่ง ถึงแม้ว่าการมีเป้าหมายที่แตกต่างกันจะถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาในองค์การก็ตาม แต่หลายครั้งความแตกต่างนี้เองกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา เช่น คนที่ทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมย่อมมีปัญหาขัดแย้งกับคนที่ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5.9 การปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutually Dependent Tasks) เมื่อกลุ่มทำงานแต่ละกลุ่มต่างต้องพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุ

ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ พวกเขาอาจต้องพยายามที่จะร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าความร่วมมือนั้นล้มเหลว ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นและรุนแรงเนื่องจากการที่ยังคงต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานต่อไป โดยแต่ละฝ่ายอาจกล่าวโทษว่าเป็นความผิดหรือบกพร่องของอีกฝ่ายหนึ่ง กรณีเช่นนี้จะยิ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อความร่วมมือมากยิ่งขึ้น

5.10 เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Criteria of Performance) เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด บ่อยครั้งอาจทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายผลิตอาจชอบที่จะผลิตในอัตราเดิมตลอดทั้งปี เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกเลิกจ้าง แต่ขณะเดียวกันฝ่ายบัญชี อาจต้องการให้ผลิตผลเป็นไปตามอุปสงค์มากกว่า เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านการผลิตลง

5.11 ความหลากหลายของสภาพแวดล้อม (Environmental Variations) เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกันต้องมีกระบวนการที่แตกต่างกัน เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลาย ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ เช่น ฝ่ายสินเชื่อในธนาคารได้รับการขอร้องให้แต่งกายดี มีมาตรฐานสูง เนื่องจากพวกเขามีหน้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยทางธนาคารออกค่าใช้จ่ายสำหรับชุดเครื่องแบบให้ ในขณะที่ฝ่ายวิจัยในธนาคารเดียวกัน ซึ่งไม่มีหน้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้า ไม่ได้รับการกำหนดให้แต่งกายดี โดยสามารถแต่งกายตามสบายได้ และไม่ได้รับค่าใช้จ่ายสำหรับชุดทำงาน กระบวนการที่แตกต่างกันระหว่างสองฝ่ายนี้ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการต่อต้านและการสูญเสียขวัญกำลังใจของพนักงานฝ่ายวิจัยได้

สำหรับ Cook Hunsaker และ Coffey ได้ระบุปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง 5 ประการ ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 แสดงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Factors Causing Conflict)

1. เป้าหมายที่เข้ากันไม่ได้ (Goal Incompatibility)
 - การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน
 - การขาดแคลนทรัพยากร
 - กรอบเวลาทำงานที่แตกต่างกัน
2. การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Structural Design)
 - การพึ่งพาซึ่งกันและกัน
 - การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่
 - ความแตกต่างเรื่องอำนาจหน้าที่
3. ความคาดหวังบทบาทที่ต่างกัน (Different Role Design)
 - บทบาทไม่ชัดเจน
 - บทบาทขัดแย้งกัน
 - การลดความไม่แน่นอน
4. ขาดการสร้างบรรยากาศที่ดี (Degenerative Climate)
 - การก่อให้เกิดทัศนคติเกี่ยวกับการ “แพ้-ชนะ”
 - บุคคลมีค่านิยมและความคาดหวังแตกต่างกัน
 - วัฒนธรรมแตกต่างกัน
5. ความแตกต่างของบุคคล (Personal Differences)
 - ค่านิยมของบุคคลต่างกัน
 - แนวทางการทำงานต่างกัน
 - ทัศนวิสัยแตกต่างกัน

ที่มา: Cook, Hunsaker and Coffey, 1982 : 354

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ บางสาเหตุเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไป ซึ่งถ้ามองเพียงผิวเผินแล้วไม่น่าจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ในขณะที่บางสาเหตุ เช่น ในเรื่องของมุมมอง ความคิด หรือการมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน มีความชัดเจนอยู่ในตัวเองว่าเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้แน่นอน เนื่องจากมีความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ย่อมส่งผลให้ทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันได้ ความคิด

ไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องกันนี้เอง ที่เป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้เสมอ

6. ประเภทของความขัดแย้ง

เพื่อให้เข้าใจถึงความขัดแย้งได้ดีและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในลำดับต่อไปจะนำเสนอถึง ประเภทของความขัดแย้ง ซึ่งจำแนกได้เป็นหลายประเภท โดยพิจารณาจากคุณลักษณะสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การจำแนกประเภทของความขัดแย้งแบ่งได้เป็นห้าประเภท โดยที่แต่ละประเภทมีลักษณะของความขัดแย้งที่แตกต่างกันดังนี้ (Cook , Hunsaker และ Coffey, 1997: 352)

6.1 ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำกัด การดิ้นรนอยากเป็นตัวของตัวเอง การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความไม่ชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอุปสรรคในการสื่อสาร รูปแบบของความขัดแย้งประเภทนี้ เป็นเรื่องของความขัดแย้งในด้านบทบาท เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้

6.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ (Perceived Conflict) ความขัดแย้งแฝงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นหรือไม่ก็ได้ แต่ก่อนที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น ต้องมีการรับรู้ก่อนว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งคุกคาม ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้เป็นการตระหนักถึงสถานการณ์ที่ไม่ดีต่อฝ่ายของตน เป็นระดับที่บุคคลเริ่มตระหนักว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน รวมถึงความเข้าใจผิดระหว่างกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้สามารถแก้ไขได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน

6.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึก (Felt Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้อาจไม่จำเป็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ แต่ถ้ามีความรู้สึกเกิดขึ้นก็อาจจะมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึกอาจเกิดจากความตึงเครียดและแสดงออกมาในลักษณะของความรู้สึกที่ถูก

คุกคาม ความเป็นศัตรู ความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้งประเภทนี้มีเรื่องของอารมณ์ และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ความรู้สึกอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจาก ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น มีอารมณ์อ่อนไหว ขาดความมั่นใจ ในตนเอง อาจเป็นสาเหตุให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มองเห็นแล้วยึดเอาสถานการณ์บางอย่าง เป็นเรื่องส่วนตัว ทั้ง ๆ ที่คนอื่นมองเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดาไม่คุกคามความรู้สึก แต่อย่างไร บุคคลจะเริ่มมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงผลประโยชน์ที่ไม่ สอดคล้องกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการแอบแฝงสามประเภท คือ การ แข่งขันในทรัพยากร ความต้องการอิสระและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกัน ความรู้สึกและทัศนคติที่ตีร่วมกันอาจมีส่วนช่วยเหลือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ สถานการณ์แบบนี้จะมีความขัดแย้งน้อยกว่าการที่แต่ละฝ่ายต้องการเป็นผู้ชนะ ทัศนคติแบบนี้ทำให้การแก้ไขปัญหาง่ายขึ้น

6.4 ความขัดแย้งที่เปิดเผย (Manifest Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากมีการ รับรู้และมีความรู้สึกขัดแย้ง เป็นการพยายามสกัดกันไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เปิดเผยนี้อาจเริ่มตั้ง แต่การเป็นศัตรูในใจที่คอยหาโอกาสทำร้ายฝ่ายตรงกันข้าม การไม่เห็นด้วยในเรื่อง เล็ก ๆ น้อย ๆ การซักถามข้อสงสัยที่เกิดขึ้น การทำทนายอีกฝ่ายหนึ่งจนนำไปสู่การ ได้เถียงและการข่มขู่ ส่งผลให้มีการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวอย่างชัดเจน เช่น การ ทำร้ายร่างกายและความพยายามที่จะทำลายฝ่ายตรงข้าม

6.5 ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง (Conflict Outcome) ผลลัพธ์จาก ปฏิสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกันในระดับของความขัดแย้งที่เปิดเผย ส่งผลให้อาจเกิดความขัดแย้งในหน้าที่ (functional conflict) และความขัดแย้งจากการปฏิบัติหน้าที่ผิดปกติ (dysfunctional conflict) ขึ้นในทั้งสองฝ่ายและเมื่อความขัดแย้งมาถึงในระดับนี้ การ แก้ปัญหาความขัดแย้งในหน้าที่เป็นเรื่องที่ยากกว่าความขัดแย้งจากการปฏิบัติตาม หน้าที่ผิดปกติ ฝ่ายต่าง ๆ จะตระหนักมากขึ้นว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ของ ชัยชนะหรือความพ่ายแพ้ ตามปกติแล้วจะเป็นการง่ายมากขึ้นที่จะร่วมมือกันในทาง บวกและมีผลลัพธ์ออกมาเป็นชนะ ชนะ สถานการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายต่าง ๆ ตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ตั้งแต่ในระดับเริ่มต้นและก่อนที่ความสับสนจะ เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่าย

กระบวนการของความขัดแย้งดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นลำดับขั้นได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพ 2 แสดงขั้นตอนของกระบวนการความขัดแย้ง
(Stages of Conflict Process) (Cook, Hunsaker and Coffey, 1982:352)

ขั้นแรก ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict)	ขั้นที่สอง การรับรู้ความขัดแย้ง (Perceived Conflict)	ขั้นที่สาม (felt Conflict)	ขั้นที่สี่ ความขัดแย้งที่เปิดเผย (Manifest Conflict)	ขั้นที่ห้า (Conflict Outcome)
เงื่อนไขที่ทำให้เกิด ความขัดแย้ง: การ พึ่งพซึ่งกันและกัน เป้าหมายที่ แตกต่างกัน ความคลุมเครือ	ตระหนักว่า มีปัญหา รับรู้ถึงความเห็น แตกต่าง เริ่มเกิด ความตึงเครียด ผลประโยชน์	เกิดความรู้สึก ขัดแย้ง เน้น ความเห็นที่ แตกต่างกัน การคัดค้านเรื่อง	พฤติกรรมความขัดแย้ง: ความเห็นไม่ลงรอย การ กล่าวหาด้วยวาจา การ ยื่นคำขาด	ผลจากการปฏิบัติหน้าที่: ผลลัพธ์ทางบวก แสวงหา แนวทางการแก้ไขปัญหา หลีกเลี่ยงความพึงพอใจ ส่วนตน การปฏิบัติผิดปกติ: ผลลัพธ์ทางลบการก้าวร้าว และการเป็นศัตรูกัน การไม่สามารถร่วมมือกันได้

กล่าวโดยสรุป การได้ทราบถึงความขัดแย้งแบ่งเป็นกี่ประเภท และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร สามารถช่วยในการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ นอกจากนั้น การทราบถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจัดอยู่ในความขัดแย้งประเภทใด ส่งผลให้บุคคลไม่ตกใจหรือกังวลกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากนัก อีกทั้งยังช่วยให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ของความขัดแย้งได้ดีกว่าการไม่เตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเลย นอกจากนั้นการทราบประเภทของความขัดแย้ง ยังส่งผลให้สามารถหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกวิธีและตรงประเด็น เพราะฉะนั้นการทราบประเภทของความขัดแย้งจึงมีความสำคัญและความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

7. รูปแบบของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถจำแนกรูปแบบ (forms of conflict) ได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้โดยพิจารณาจากลักษณะของความขัดแย้ง (characteristic of conflict) ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไป การจำแนกรูปแบบของความขัดแย้งจากลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถแบ่งออกเป็นหกประเภท คือ (Holt, 1990 : 627-630)

7.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าความขัดแย้งต่อตนเอง (self conflict) ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ トラバドที่มนุษย์มีความพยายามจะทำอะไรสักอย่างหนึ่ง อาจเป็นความพยายามเพื่อมีชีวิตอยู่รอดหรือความพยายามหาความสุขใส่ตน ความขัดแย้งมีลักษณะเคลื่อนไหวไปสองทิศทางในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความตึงเครียดที่ตรงข้ามกัน ดังนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลจึงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากความกังวลที่ไม่พอใจกับทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ หรือมีความต้องการที่จะได้รับความพึงพอใจด้านหนึ่ง แต่เกิดความกลัวปะปนอยู่ด้วยกับทางเลือกต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลไม่มีความแน่ใจว่า การตัดสินใจที่กำลังจะทำการไปจะส่งผลต่อตนเองในแง่ใดบ้าง สภาพการณ์เช่นนี้ส่งผลให้ผู้ที่ต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจและความตึงเครียดขึ้นได้ ดังนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลจึงเป็นความขัดแย้งต่อตนเองที่เกิดจากการที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

7.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งในรูปแบบนี้เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพ หรือความเห็นระหว่างบุคคลในองค์การ เกิดจากการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบคือ

1. รายละเอียดของความขัดแย้ง
2. สภาพที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. พฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีส่วนร่วมในความขัดแย้ง

4. ผลสืบเนื่องของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นต่อเนื่องเป็นวงจร บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความคิดเห็นหรือความสนใจที่แตกต่างกัน จะมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งในช่วงเวลาหนึ่ง ความขัดแย้งอาจถูกเก็บไว้และยังคงมีอยู่ และจะถูกแสดงออกมาเนื่องจากสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง พฤติกรรมอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความขัดแย้งจะถูกปิดบังไว้ แต่ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น จะกลับมามีความสำคัญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งจะกลายมาเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ ๆ วนเวียนไปเรื่อย ๆ

7.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) ความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เกี่ยวกับวิธีที่บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีวิธีปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งวิธีปฏิบัตินี้อาจขัดแย้งกับสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มมักมีปัญหามาขึ้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความขัดแย้งขึ้นมาแล้วมีความพยายามต่อต้านโดยรวมกลุ่มกัน เพื่อแสดงความคิดเห็นหรือเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง

7.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยส่วนใหญ่แล้วจะเกิดมาจากความขัดแย้งภายในบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องมาจากองค์การประกอบด้วยกลุ่มต่างๆหลากหลายกลุ่ม และแต่ละกลุ่มทำงานต่างมีจุดมุ่งหมายและมุ่งหวังในผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันในประเด็นผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่มนี้เองเป็นปัจจัยของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ตัวอย่างเช่น ฝ่ายบัญชีมีเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่ายขององค์การลง โดยที่ยังมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคงเดิม ขณะที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาให้ความสำคัญกับการทดลอง ซึ่งเป็นสาเหตุให้ค่าใช้จ่ายสูงมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายวิจัยต่างยอมรับว่ามีเป้าหมายแตกต่างกัน ถ้าทั้งสองฝ่ายไม่สามารถประสานความแตกต่างนี้ได้ จุดมุ่งหมายที่ต่างกันนี้เองอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

7.5 ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์การ ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมดุลระหว่างส่วนต่างๆในองค์การ แบ่งออกได้ 3 ลักษณะคือ

(1) ความขัดแย้งในหน้าที่ (functional conflict) เป็นความขัดแย้งของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การในการทำหน้าที่ เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายขาย ฝ่ายผลิตต้องการผลิตโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดและได้สินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในขณะที่ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายผลิต ผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อป้อนตลาดโดยไม่คำนึงถึงต้นทุน เป็นต้น

(2) ความขัดแย้งในด้านสายการบังคับบัญชา (hierarchical conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลระดับต่างๆในองค์การ

(3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (formal and informal organizational conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากเป้าหมายในการเริ่มต้นของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการขัดแย้งกับเป้าหมายของกลุ่มที่เป็นทางการ การเกิดขึ้นของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่องค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นองค์การควรประสานหรือลดความขัดแย้งให้น้อยลงเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

7.6 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างหน่วยงานที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันหรือเป็นคู่แข่งกัน เป็นความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ กฎหมายหรือการดำเนินกิจการบางอย่างไม่ตรงกัน เมื่อความขัดแย้งระหว่างองค์การเกิดขึ้น การแก้ปัญหาต้องใช้ระบบต่อรองระหว่างสองฝ่าย โดยต้องคำนึงถึงความยุติธรรมที่ทั้งสองฝ่ายควรได้รับด้วย ความขัดแย้งระหว่างองค์การส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การในด้านต่างๆ เช่น องค์การจะมององค์การอื่นในแง่ลบ มีความเป็นศัตรูกันมากขึ้นและมีการสื่อสารกันลดลง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของความขัดแย้งที่ได้จำแนกไว้ข้างต้น เริ่มจากความขัดแย้งจากจุดที่เล็กที่สุดคือความขัดแย้งภายในบุคคล จนไปสู่รูปแบบของความขัดแย้งในระดับองค์การต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้สนใจศึกษาเข้าใจว่าความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจกันระหว่างสองฝ่ายเสมอไป ความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ส่งผลให้ต้องมีวิธีการแก้ปัญหาแตกต่าง

กันด้วย ดังนั้นการทราบถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งรูปแบบใด นับเป็นการช่วยให้สามารถหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีทิศทางนั่นเอง

8. ข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต คงไม่มีใครใดปฏิเสธว่าไม่เคยเผชิญกับความขัดแย้ง ตราบใดที่บุคคลยังมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆอยู่ทั้งทัศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ ค่านิยม ฯลฯ โดยส่วนใหญ่แล้วคนทั่วไปมักมีทัศนคติในแง่ลบต่อความขัดแย้ง ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบวนการหล่อหลอมกล่อมเกล้าของสังคมไทย เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมประนีประนอม รอมชอม ไม่ชอบการกระทบกระทั่ง เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกิดขึ้น มักพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหาอย่างสันติ ก่อนที่ความไม่เข้าใจกันหรือปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะลุกลามไปจนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น ผลจากการหล่อหลอมกล่อมเกล้านี้เองทำให้คนส่วนใหญ่ในสังคมไทยไม่ชอบความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงไม่อย่าให้เกิดขึ้นและมีทัศนคติแง่ลบต่อความขัดแย้ง มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่มีประโยชน์ ทั้งที่จริงแล้วความขัดแย้งไม่ใช่เป็นสิ่งที่ไม่ดีไปเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษขึ้นอยู่กับรูปแบบและประโยชน์ของความขัดแย้ง Dubrin (1997 : 258) ได้รวบรวมและนำเสนอถึงข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

8.1 ข้อดีของความขัดแย้ง

1. ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นบุคคลจะมีความคิดริเริ่มมากขึ้นเมื่อพวกเขาอยู่ในสถานการณ์ของการแข่งขันอย่างเข้มข้นกับบุคคลอื่น
2. ความพยายามเพิ่มมากขึ้น เมื่อความขัดแย้งมีมากขึ้น ความขัดแย้งนั้นจะกลายเป็นพลังกระตุ้นบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น บุคคลจะได้รับการกระตุ้นเพื่อเอาชนะความขัดแย้ง ส่งผลให้ผลลัพธ์จากการทำงานดีขึ้น
3. ข้อมูลเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ช่วยให้บุคคลคอยระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครมีส่วนเกี่ยวข้องบ้างและจะต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

เมื่อบุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งในแง่มุมต่างๆ ท้ายที่สุดแล้วจะนำไปสู่การป้องกันปัญหาที่คล้ายคลึงกันซึ่งอาจเกิดขึ้นได้อีก

4. ความสามัคคีในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น เมื่อกลุ่มทำงานในองค์การมีความขัดแย้งกับกลุ่มทำงานอื่น ส่งผลให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีกันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพวกเขารับรู้ได้ด้วยตัวเองว่าต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่ง

5. ความขัดแย้งก่อให้เกิดสิ่งใหม่ เกิดการปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่จากภาวะเดิมที่เป็นอยู่ ความขัดแย้งเป็นจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ เมื่อมีสถานการณ์ที่ขัดแย้งเกิดขึ้น บุคคลอาจค้นพบความสามารถเฉพาะตัวในการแก้ปัญหา มากกว่าในสถานการณ์ที่ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. ความขัดแย้งทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ดีขึ้น ความขัดแย้งภายในกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น

7. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่างๆ กระจางชัดขึ้น ทำให้บุคคลทราบถึงปัญหาที่ชัดเจนและหาทางแก้ปัญหานั้น

8. ความขัดแย้งช่วยป้องกันไม่ให้คุณค่า กลุ่มหรือองค์การ หยุดนิ่งอยู่กับที่หรือเกิดความเฉื่อยชา

9. ความขัดแย้งเกิดเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคล หากผู้บริหารสามารถประสานความแตกต่างของบุคคลทั้งหลายให้กลับมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ย่อมทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ

10. ความขัดแย้งช่วยให้มีความระมัดระวัง ความรอบคอบและความมีเหตุผลในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยังช่วยพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

11. ความขัดแย้งเป็นการบอกให้รู้ว่าเกิดความบกพร่องขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มขึ้นแล้ว จำเป็นต้องมีการสำรวจตนเองหรือพฤติกรรมกลุ่มเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

8.2 ข้อเสียของความขัดแย้ง

1. สุขภาพร่างกายและจิตใจทรุดโทรม ความขัดแย้งที่รุนแรงเป็นบ่อเกิดของความตึงเครียด บุคคลที่อยู่ภายใต้ความขัดแย้งอย่างรุนแรงเป็นระยะเวลานาน อาจจะได้รับผลกระทบจากความตึงเครียด

2. สูญเสียทรัพยากร บุคคลและกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดการสูญเสียเวลาที่มีค่าในการทำงาน สูญเสียเงินและทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นไปในขณะที่ความขัดแย้งเกิดขึ้นนั่นเอง

3. เป้าหมายที่แท้จริงถูกบิดเบือน ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงกลุ่มต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องอาจละเลยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เดิมที่ได้กำหนดไว้ แต่กลับมาให้ความสำคัญกับการเอาชนะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน คู่ขัดแย้งจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการถกเถียงกันจนละเลยต่องานในความรับผิดชอบของตน

4. บุคคลจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร หลายครั้งเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ส่งผลให้บุคคลผัดขังและไม่ทุ่มเททำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรอีกต่อไป แต่จะทำงานเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนเองเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยมีผลประโยชน์ขององค์กรและลูกค้าเป็นเป้าหมายรอง

5. ทำให้เกิดความลังเล เช่น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือก ความลังเลทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ การไม่ตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าและถ้ามีความขัดแย้งมากจะส่งผลให้กลายเป็นคนชักช้า ไม่กล้า ไม่เด็ดขาด

6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกเนื่องจากความขัดแย้งก่อให้เกิดการไม่หวังดีและคิดร้ายซึ่งกันและกัน การจ้องทำลายฝ่ายตรงข้าม ส่งผลให้เกิดความแตกแยกตามมาและความแตกแยกส่งผลให้การทำงานต่าง ๆ ล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จ

7. ขาดความร่วมมือและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน คู่ขัดแย้งต่างฝ่ายต่างไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เนื่องจากไม่มีความไว้วางใจกัน ความคิดเห็นไปด้วยกันไม่ได้ บุคคลจะใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

8. ความขัดแย้งส่งผลให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เนื่องจากบุคคลจะทำงานในส่วนที่ตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น

9. ความขัดแย้งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

10. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นและแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นไม่ประสบความสำเร็จ อาจส่งผลให้นำไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องอื่นๆตามมาได้อีก

11. ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร เมื่อบุคคลไม่สามารถ
ทนทำงานภายใต้บรรยากาศที่กดดันและขัดแย้งได้ ส่งผลให้บุคคลพยายามแสวงหา
องค์การใหม่

12. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถ้าไม่สามารถหาทางแก้ปัญหาที่ถูกต้อง
และได้ผล อาจทำให้บุคคลกลายเป็นศัตรูกัน ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
ซึ่งในที่สุดแล้วยอมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

13. ความขัดแย้งทำให้การรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่มมีการบิดเบือนคิดว่า
ตนดีกว่าคนอื่น

ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะ พอดี
ไม่มากและไม่น้อยเกินไปย่อมมีประโยชน์ ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน
ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปย่อมสร้างความแตกแยกและส่งผลให้ประสิทธิภาพการ
ทำงานขององค์การต่ำ

สรุป

ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความแตกต่างกันในทัศนคติ แนวคิด เป้าหมายของ
บุคคลที่ต้องมามีปฏิสัมพันธ์กัน ในทัศนะของนักวิชาการ ความขัดแย้งมีความหลากหลาย
แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับมุมมองและจุดเน้นของนักวิชาการแต่ละท่าน อย่างไรก็ตาม
อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ของความแตกต่าง
กันระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์การ ในการไม่ยอมรับกันในด้านความคิดเห็น
ค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้ ผลประโยชน์ บทบาท รวมถึงความต้องการ
ที่ไม่ตรงกัน แต่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ

ความขัดแย้งมีวิวัฒนาการที่ยาวนานเริ่มตั้งแต่ในยุคคลาสสิก จนกระทั่ง
ปัจจุบันพัฒนาการของความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ในยุคแรกมองว่าความ
ขัดแย้งเป็นการไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ เป็นสิ่งขัดขวางความร่วมมือ ยุคต่อมา ความขัด
แย้งถูกมองว่าเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่ควรหลีกเลี่ยง แต่ควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็น
สิ่งที่ต้องเกิดขึ้น สำหรับในยุคปัจจุบัน มองความขัดแย้งว่าเป็นหน้าที่ เป็นสิ่งที่ดีต่อ
องค์การเพราะจะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถสร้าง
ประโยชน์ให้กับองค์การได้

สำหรับมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งก็มีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน เริ่มจาก แนวดั้งเดิมหรือแนวประเพณีนิยม มองว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลายความร่วมมือ ต้องหลีกเลี่ยงหรือถ้าเกิดขึ้นแล้วจำเป็นต้องขจัดให้หมดไป มุมมองต่อมาคือแนว พฤติกรรมศาสตร์ มองว่าความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับมากกว่าหลีกเลี่ยงและควรใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ต่อมาแนว นักปฏิสัมพันธ์มองความขัดแย้งในแง่สร้างสรรค์และเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยให้เกิดการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับในปัจจุบันนี้เป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งสืบเนื่องมาจากแนว นักปฏิสัมพันธ์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ส่งผลให้เกิดแนวความคิดการบริหารจัดการใหม่ คือความสามัคคี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงานและเทคนิคการ แทรกแซงควรถูกนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้นมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือมุมมองดั้งเดิม ที่มองว่าความขัดแย้งไม่มีประโยชน์ ขณะที่มุมมองปัจจุบันกลับมองว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์หากเกิดในระดับที่เหมาะสม

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องมาจากหลายสาเหตุซึ่งสาเหตุความขัดแย้งส่วนใหญ่ เกิดมาจากความแตกต่างในเรื่องของมุมมอง ผลประโยชน์ บุคลิกภาพ อำนาจและสถานะ เป้าหมาย ความต้องการทรัพยากร อุปสรรคในการสื่อสาร การปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน เงื่อนไขในการปฏิบัติงานรวมทั้งความ หลากหลายของสภาพแวดล้อม เป็นต้น

ความขัดแย้งอาจจำแนกได้หลายประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งแฝง ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึก ความขัดแย้งที่เปิดเผย และผลลัพธ์ของความขัดแย้ง

รูปแบบของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ ความขัดแย้งภายใน บุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การ

ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับประเภทและรูปแบบของความขัดแย้ง ข้อดีของความขัดแย้งได้แก่ ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ความพยายามเพิ่มขึ้น ข้อมูลเพิ่มขึ้น ความสามัคคีในกลุ่มเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆดีขึ้น ปัญหาต่างๆกระจ่างชัดขึ้น ป้องกันไม่ให้บุคคล กลุ่มหรือองค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่และมีเหตุผลในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ข้อเสียของความขัดแย้งได้แก่ สุขภาพร่างกายและจิตใจทรุดโทรม สูญเสียทรัพยากร เป้า

หมายที่แท้จริงถูกบิดเบือน มุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม เกิดความลังเล เกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานเรื่องอื่นๆและเกิดการสูญเสียทรัพยากร

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งทำให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจธรรมชาติและสภาพที่แท้จริงขององค์การว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงและพยายามระงับไม่ได้อาจทำให้เกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้องค์การตกต่ำหรือทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ ทำความเข้าใจรวมถึงแนวทางในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรณานุกรม

- Brown , David L.1983. *Managing Conflict at Organizational Interfaces.* Boston, Massachusetts: Addison Wesley.
- Chung, Kae H. and Leon C. Megginson.1987. *Organizational Behavior : Developing Managerial Skills.* New York : Harper and Row.
- Cook, Curtis W., Hunsaker, Curtis L. and Robert E. Coffey.1997. *Management and Organizational Behavior.* Boston, Massachusetts : McGraw - Hill.
- Daft, Richard L.1997. *Management.* Orlando : Florida, The Dryden Press.
- Dessler, Gary.1998. *Management : Leading People and Organizations in the 21 Century.* Englewood Cliff, New Jersey : Prentice - Hall.
- Donnelly, James H. Jr. and Gibson, James L.1998. *Fundamentals of Management.*Boston, Massachusette : McGraw -Hill.
- Dubrin, Andrew J.1997. *Essentials of Management.* Cincinnati, Ohio : South Western College.
- Filley, Alan C.1975. *Interpersonal Conflict Resolution.* Scott Foresman and Company.
- Griffin, Ricky W.1999. *Management.* Boston, Massachusette: Houghton Mifflin Company.

- Haiman, Theo, Scott, William G. Booton, Ma: Houghton Mifflin Co. and Coffey, Robert E.1982. *Management*.
- Hatch, Mary J.1997. *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum Jr.1993. *Management*. Massachusetts : Addison - Wesley Publishing.
- Hicks, Herbert G. and Ray C. Gullett.1983. *Organization : Theory and Behavior*. Boston, Massachusetts : McGraw - Hill.
- Hicks, Herbert G. and Ray C. Gullett.1985. *Management*. Boston , Massachusetts : McGraw - Hill.
- Higgins, James M.1994. *The Management Challenge*. New York : Macmillan Publishing.
- Hodge, B.G. and William P. Anthony.1988. *Organization Theory*. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc.
- Hodgettes, Richard M.1985. *Management*. Orlando, Florida : Academic Press.
- Holt, David H.1990. *Management : Principles and Practices*. Englewood Cliff, New Jersey ; Prentice - Hall.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn.1978. *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.
- March, James G. and Herbert A. Simon.1958. *Organization*. New York : John Wiley and Sons.
- Robbins, Stephen P.1983. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies , and Application*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall.
- Shaffer, Lawrence F. and Edward J. Shoben.1965. *The Psychology of Adjustment*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Trusty, Francis M.1987. "Managing the Tension that Go with the Planning Process," in Robert G. Simerly and Associates, *Strategy Planning and Leadership in Continuing Education*. San Francisco :Jossey-Bass.
- Worchel , Stephen and Joel Cooper.1983. *Understanding Social Psychology*. Homewood, Illinois : The Dorsey Press.