

## บทที่ 9 ความขัดแย้ง (Conflict)

### คำกรงเรื่อง

ความหมายของความขัดแย้ง  
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง  
สาเหตุของความขัดแย้ง  
ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง  
ประเภทของความขัดแย้ง  
บทสรุป

### สาระสำคัญ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และจำเป็นต้องมี ถ้าความขัดแย้งมีน้อย องค์กรไม่พัฒนา แต่ถ้าองค์กรมีความขัดแย้งในระดับสูงก็จะเกิดความยุ่งเหยิง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงควรอยู่ในระดับที่พอเหมาะ
2. ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุสำคัญ ๆ ได้แก่ โครงสร้างและการบริหารขององค์กร การจัดสรรทรัพยากร ค่านิยมและความเชื่อ ความมีอคติต่อกัน เป็นต้น
3. ความขัดแย้งมีโทษ คือ บุคคลขาดความไว้วางใจกัน เกิดการต่อต้าน เกิดความเครียด การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยง ขณะเดียวกันความขัดแย้งก็มีประโยชน์ ช่วยป้องกันการหยุดนิ่งของบุคคลและองค์กร

4. ประเภทของความขัดแย้ง มีดังนี้คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร

### จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาจบบทนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายของความขัดแย้ง
2. ทราบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ระบุสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากอะไร
4. อธิบายถึงประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง
5. แบ่งประเภทของความขัดแย้ง

## บทที่ 9 ความขัดแย้ง (Conflict)

ความขัดแย้ง (conflict) เป็นปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในองค์การ และส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความยากลำบากในการตัดสินใจของผู้บริหาร ความขัดแย้งยังเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การสูญเสียพนักงานที่ดีมีความรู้ความสามารถ พนักงานเกิดความเครียด อย่างไรก็ตามความขัดแย้งก็ไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ องค์การใดไม่มีความขัดแย้งเลย พนักงานจะไม่กระตือรือร้นขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ แต่จะน้อยหรือมาก หรือรุนแรงแตกต่างกันไป

ดังนั้นการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารที่ดีย่อมต้องการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงานของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุด จึงทำให้เกิดการแข่งขันไม่ว่าในระดับองค์การต่อองค์การ กลุ่มกับกลุ่ม และบุคคลกับบุคคล เนื่องจากมนุษย์ต้องการความสำเร็จมาสู่ตนเอง เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ดังนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั่วไปในสังคมและหลีกเลี่ยงไม่ได้ สมัยโบราณเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย มีคนก่อให้เกิดขึ้นและควรหลีกเลี่ยง แต่ในปัจจุบันความขัดแย้งมีทั้งโทษและประโยชน์ เพราะจะช่วยให้องค์การมีความก้าวหน้า ถ้าผู้บริหาร มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่จะเผชิญและแก้ไขความขัดแย้ง ย่อมสามารถบริหารและจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และนำไปสู่การพัฒนาองค์การต่อไป

### ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (conflict) ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

เดวิด บราวน์<sup>(1)</sup> (David Brown) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรม ที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

**روبينส์** <sup>(2)</sup> (Robbins) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงกันข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ

**อรุณ รัชธรรม** <sup>(3)</sup> กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวางกีดกัน หรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหาย ดำเนินไปได้โดยยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

**เดวิดคัลลี วิตาณารมย์** <sup>(4)</sup> กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย แต่ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

**บุญมัน ฆนาคุศลวัฒน์** <sup>(5)</sup> กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดความแตกต่างในสถานะตำแหน่ง เป้าหมาย ความต้องการ คุณค่า และการรับรู้ หรืออาจเกิดจากการต้องแบ่งปันส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมในการทำงาน

จากนิยามความหมายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ดังนี้

**ความขัดแย้ง** (conflict) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ตรงกันข้ามกัน หรือการเป็นปรปักษ์ต่อกัน อันเกิดจากความคิด ความรู้สึก การกระทำ เนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ เป้าหมาย การแข่งขันทรัพยากร และอื่นๆ เป็นต้น ส่งผลให้พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน

## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### (Transition in Conflict Thought)

สตีเฟน พี روبินส์ (Stephen P. Robbins, 1998) <sup>(6)</sup> ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการและความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง (conflict) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์การแนวคิดหนึ่งซึ่งให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีและควรหลีกเลี่ยง เขาให้ชื่อแนวคิดนี้ว่า แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดต่อมาคือแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ให้ความเห็นว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้กับ ทุกกลุ่มคนและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่มีพลังทางบวกที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม แนวคิดที่สาม เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีสำหรับกลุ่มคน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้คือ แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (interactionist view) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละแนวคิดเพิ่มขึ้น สตีเฟน พี روبินส์

(Stephen P. Robbins) จึงได้อธิบายไว้ดังนี้

### 1. แนวคิดประเพณีนิยม (The traditional View)

แนวคิดประเพณีนิยม หรืออาจเรียกว่า แนวคิดดั้งเดิม แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และถูกมองในแง่ลบ ความขัดแย้งหมายถึง ความรุนแรง (violence) การทำลาย (destructions) ความไม่มีเหตุผล (irrationality) ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่อันตรายและควรหลีกเลี่ยง

แนวคิดประเพณีนิยม เริ่มได้รับความสนใจใน ค.ศ. 1931 - 1940 และ ค.ศ. 1941 - 1950 ความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ขาดการเปิดเผยและไว้ว่างใจกันระหว่างบุคคลและความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการ หรือความคาดหวังของพนักงาน

แนวคิดนี้มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรหลีกเลี่ยง บางองค์การเมื่อมีความขัดแย้งจึงพยายามปกปิดหรือไม่พูดถึงความขัดแย้ง ผู้บริหารมีความเชื่อว่าตนเองมีความคิดและมีปัญญาเหนือกว่าคนอื่นๆ สามารถรู้จักความคิดและความต้องการของลูกน้อง จึงสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่เมื่อใดที่องค์การมีความขัดแย้งย่อมแสดงว่าเป็นความล้มเหลวในการบริหารของผู้บริหาร ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งเลวร้ายและทำลายองค์การ

### 2. แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations View)

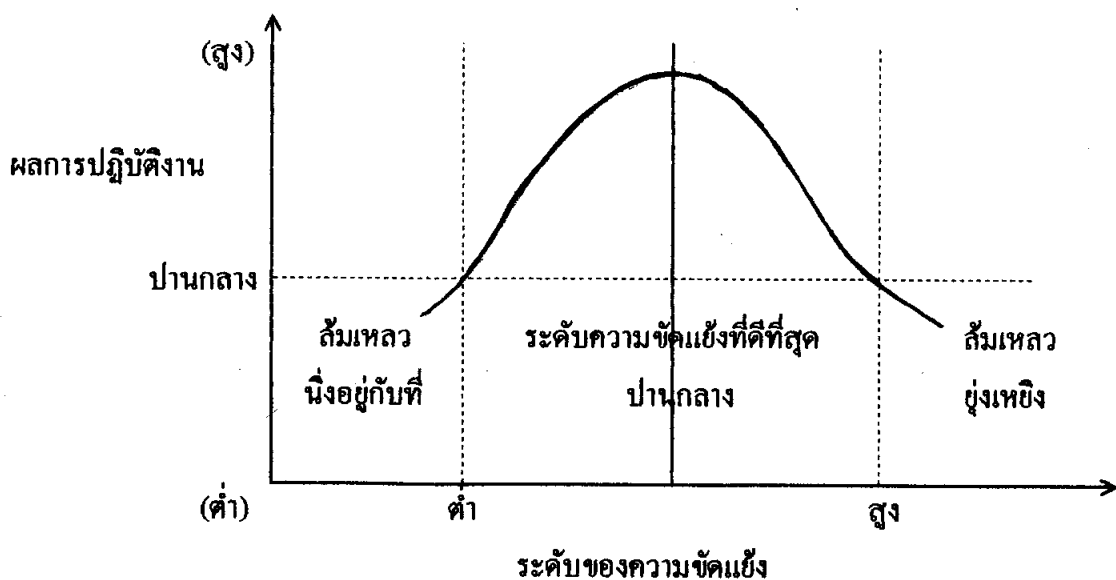
แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มคนทุกองค์การ เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น องค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมากก็จะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่เป็นพลังทางบวกหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมพัฒนาความคิด ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งเพราะทำให้้องค์การสามารถมองเห็นปัญหาต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรรหาทางแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งต่อไป แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ได้รับความสนใจในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1975

### 3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เห็นว่า ความขัดแย้งจำเป็นต้องมีในองค์การ เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าองค์การปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มี

การเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นความขัดแย้งถ้ามีในระดับพอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการแข่งขันในการทำงาน ความขัดแย้งมีทั้งที่มีประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์จะสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคล และค้นหาผลลัพธ์ที่ดีกว่า เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปก็จะเกิดโทษ เพราะจะไปสกัดกั้น ขัดขวางการทำงานของของกลุ่ม เกิดความขุ่นเคืองในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในช่วงที่พอเหมาะ จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังภาพต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับผลของการปฏิบัติงาน



(Robert and Angelo, *Organization Behavior*, 1995 :282)

#### จากภาพ

แกนตั้งแทนระดับผลการปฏิบัติงาน (outcomes) แกนนอนแทนระดับความขัดแย้ง (level of conflict) กราฟเส้นโค้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับผลการปฏิบัติงาน ถ้าระดับของความขัดแย้งต่ำหรือน้อยเกินไป (Too Little Conflict) พนักงานไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้า

ตัดสินใจ มีความเกรงใจกันสูง ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนา ส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่ถ้าองค์การใดมีความขัดแย้งสูงหรือมากเกินไป (Too Much Conflict) พนักงานมีความไม่พอใจ ขาดการทำงานเป็นทีม มีการเข้าออกงานสูง ข้อมูลถูกบิดเบือน การบริหารงานล้มเหลว องค์การมีความวุ่นวาย ขุ่นเหยิง ส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานต่ำเช่นกัน ดังนั้นถ้าพิจารณาจากภาพจะเห็นว่า ถ้าระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือปานกลาง (Appropriate Conflict) จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง องค์การมีความก้าวหน้า

ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจำเป็นต้องใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการรักษาระดับผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง ถ้าระดับความขัดแย้งต่ำ ก็ต้องหามาตรการในการกระตุ้นความขัดแย้ง แต่ถ้าสูงจนเกินไปก็หาทางลดหรือระงับความขัดแย้งให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่พอเหมาะเพื่อให้เกิดผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) ไม่ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งดี ความขัดแย้งบางอย่างสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่ม ให้ดีขึ้น เราเรียกว่า ความขัดแย้งตามหน้าที่ (Functional Conflict) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน ไม่ใช่ขัดแย้งเรื่องส่วนตัว แต่ความขัดแย้งบางอย่าง ก็เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม เราเรียกว่า ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Dysfunctional Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย

## **การเปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้ง**

### **(Compare with Conflict Thought)**

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามที่กล่าวมาข้างต้น 3 แนวคิด ถ้าหากนำมาสรุป เราอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ แนวคิดเดิม และแนวคิดปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรหลีกเลี่ยง	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการบริหารงานและการสื่อสาร	2. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น โครงสร้าง, ทรัพยากร, เป้าหมาย, ค่านิยม และอื่นๆ
3. ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีของกลุ่ม และเกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานและองค์การ ดังนั้นไม่ควรมีความขัดแย้ง	3. ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสูง และมีประสิทธิภาพ
4. ภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง	4. ภารกิจของผู้บริหารคือการบริหารและจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน

## สาเหตุของความขัดแย้ง

### (Causes of Conflict)

จากแนวคิดปัจจุบันที่ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะองค์การใด และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารจะต้องแก้ไขจัดการ หรือบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนั้น การทราบถึงสาเหตุความขัดแย้งย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการและบริหารความขัดแย้งได้ง่ายและถูกต้องยิ่งขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **โครงสร้างองค์การและการบริหาร** ถ้าในการบริหารงานที่มีโครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา ใครทำหน้าที่อะไร เกิดความคลุมเครือในบทบาทไม่ทราบว่าใครรับผิดชอบอะไร ยิ่งลำดับการบังคับบัญชายิ่งมาก แนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มสูง ขอบข่ายงานซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน การมอบหมายงานไม่เหมาะสม บางคนได้รับมอบหมายงานมาก บางคนได้รับมอบหมายงานน้อย คนที่มีความรู้ความสามารถสูงได้



รับงานที่ง่ายไม่เหมาะสมกับความรู้ หรือคนที่มีความรู้ความสามารถน้อยได้รับงานยาก ก็จะทำให้เกิดความเครียด ความเบื่อหน่าย และส่งผลต่อความขัดแย้ง นอกจากนี้การสื่อสารในองค์กรที่ไม่ดี นโยบายและข้อบังคับที่ไม่มีเหตุผล ก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. **การจัดสรรทรัพยากร** สาเหตุสำคัญประการหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ ทรัพยากรในที่นี้หมายถึง คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา เป็นต้น ถ้าหากในการบริหารงานเรามีทรัพยากรดังกล่าวเพียงพอ ปัญหาข้อขัดแย้งไม่เกิดขึ้น แต่ปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆ มีการแข่งขันและแย่งชิงทรัพยากร ซึ่งมีอยู่จำกัด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากรเป็นผลให้คนอื่นไม่ได้รับหรือได้รับน้อยกว่า จึงเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในที่สุด

3. **การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน** เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสร้างผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้เคยชินกับการปฏิบัติงานแบบเดิม จึงเกิดความไม่เข้าใจ ไม่พอใจ ไม่ยอมรับ และต่อต้าน ทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

4. **ความแตกต่างในหน้าที่หรือลักษณะงาน** ในองค์กรแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ลักษณะงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทางเลือกและวิธีการปฏิบัติ แตกต่างกัน ความแตกต่างมักจะนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น แผนกขายอาจต้องการให้ราคาสินค้าต่ำเพื่อขายได้จำนวนมาก แต่แผนกผลิตต้องการราคาสินค้าสูงเนื่องจากต้นทุนสูง หรือแผนกจัดซื้อต้องการซื้อวัตถุดิบจำนวนมากเพราะราคาจะถูก แต่แผนกการเงินต้องการรักษาจำนวนเงินสำหรับลงทุนด้านอื่น หรือนักวิจัย ช่างศิลป์ ทำงานวิจัย งานปั้น งานวาด ก็ต้องใช้ความละเอียดและเวลาในการปฏิบัติงานมาก แต่นักประชาสัมพันธ์และนักการตลาดก็ต้องทำงานรวดเร็ว เป็นต้น ดังนั้นแต่ละแผนกงานจึงมีเป้าหมายและวิธีการแตกต่างกัน จึงนำไปสู่ความขัดแย้ง

5. **ความรู้และความคิดเห็น** ตามปกติคนที่ได้รับการศึกษาอบรมมาคนละอย่าง ย่อมมีความรู้และความคิดเห็นแตกต่างกัน คนแต่ละคนจะมองปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน ซึ่งเนื่องมาจากความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งการได้รับข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิด ความรู้สึก การมองปัญหาและการกระทำไม่เหมือนกัน เช่น ศึกษาคนละสถาบัน ศึกษาคนละสาขาวิชา แต่ถ้าคนที่ต่างความคิดกัน มีการแสดงความคิดเห็นโดยเหตุผล ย่อมเกิดประโยชน์ แต่ถ้าหากตกลงกันไม่ได้ย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งได้

6. **ค่านิยมและความเชื่อ** เป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตน แล้วตัดสินใจว่าสิ่งนั้นดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร ค่านิยมและความเชื่อ ส่งผลต่อบุคลิกภาพ พฤติกรรมส่วนตัว อุปนิสัยที่แตกต่างกัน คนมาจากครอบครัวที่แตกต่างกัน ภูมิสำเนาคนละภาค ศึกษาที่คนละสถาบัน ย่อมทำให้เกิดความแตกต่างด้านค่านิยมและความเชื่อ เช่น บางครอบครัวก็เลี้ยงดูบุตรแบบ รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี บางครอบครัวก็ใช้หลักประชาธิปไตย สอนแบบมีเหตุผล บางคนก็พูดจานอบน้อม แต่บางคนชอบพูดจาตรงไปตรงมา เป็นต้น ดังนั้นคนเมื่อมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้.

7. **ผลประโยชน์** ในที่นี้อาจหมายถึงทรัพยากรต่างๆ ที่คนคิดว่าตนเองควรจะได้รับมากกว่าคนอื่น เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความดีความชอบ เงินเดือน 2 ชั้น และอื่นๆ เป็นต้น ผลประโยชน์เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้ เพราะถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งหวังผลประโยชน์ให้กับตนเองและไม่สามารถประนีประนอมกันได้ ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

8. **ความถือคติต่อกัน** เป็นความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น หรือความไม่เชื่อใจกัน ออกดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในใจซึ่งมีผลให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน เช่น ไม่ร่วมงานกัน ไม่คบกัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้อาจเกิดขึ้นเพราะเกิดความรู้สึก “ไม่ถูกชะตา” “ไม่ชอบหน้า”

นอกจากสาเหตุความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีที่มาของสาเหตุอีกหลายประการ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้ทำงานเก่ากับผู้ทำงานใหม่ ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชากับผู้ที่ตั้งใจทำงาน ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนาจการและฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น

## **ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง**

### **(Advantages and Disadvantages of Conflict)**

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเกิดขึ้นได้ในทุกสังคม ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ แต่แท้ที่จริงแล้ว ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้งคือ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองและสนับสนุนการทำงานของกลุ่ม แต่โทษของความขัดแย้ง หากมีมากเกินไปก็จะเป็นสิ่งที่ทำลาย ก่อให้เกิดความล้มเหลว บุ่งเหยิง ส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนของผลลัพธ์ที่เกิดจากความขัดแย้ง สามารถพิจารณาได้ดังนี้

## ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

1. **บุคคลขาดความเชื่อถือและไว้ใจกัน** ไม่ยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน เกิดการต่อสู้หรือทะเลาะวิวาทโดยขาดเหตุผลและหลักเกณฑ์ ปัญหาดังกล่าวย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผลผลิตและบริการ อาจหยุดชะงัก หรือไร้ประสิทธิภาพ การบริหารงานมีการเลือกปฏิบัติเฉพาะคนที่ไม่ไว้ใจ คนไหนที่ไม่ไว้ใจก็จะไม่ได้รับเลือกไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญๆ เป็นต้น

2. **บุคคลหมดกำลังใจทำงาน** บางคนขอย้ายงานหรือลาออก เพราะเมื่อในองค์กรมีความขัดแย้งเป็นจำนวนมากหรือรุนแรง คนบางคนไม่สามารถทนและอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ จึงคิดหนีความขัดแย้ง โดยการขาดงาน ขี้ขงาน หรือลาออกจากงาน อาจเกิดจากความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หรือการมองเห็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตน เมื่อคนลาออก องค์กรจะขาดกำลังคน ต้องเสียเวลาสรรหาพนักงานใหม่ เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และฝึกอบรม

3. **สัมพันธ์ระหว่างบุคคลลดลง** ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่ม มีนิสัย ทัศนคติ ความคิดเห็นและประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าไปกันไม่ได้ หรือมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะนำมาซึ่งความขัดแย้ง เกิดความไม่เป็นมิตร ขาดความร่วมมือกันในการทำงาน คอยข้องจับผิดกันหรือกลั่นแกล้งกัน สิ่งเหล่านี้ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพ

4. **เกิดการต่อต้านกันและกัน** ความขัดแย้งทำให้เกิดความพยายามในการจะเอาชนะซึ่งกันและกัน เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอข้อคิดเห็น หรือกิจกรรมต่างๆ ก็จะถูกอีกฝ่ายหนึ่งคัดค้าน ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงานเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับพนักงานทำให้องค์กรกำหนดนโยบายใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน พนักงานก็จะต่อต้านไม่เห็นด้วย เป็นต้น

5. **บุคคลขาดความกตริเริ่ม สร้างสรรค์** ความขัดแย้งทำให้บุคคลจะทำงานเฉพาะที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น หรือทำงานตามคำสั่ง แต่จะไม่เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ หรือพัฒนาเนื่องจากมีความขัดแย้งกัน หรืออยู่คนละฝ่าย ทำให้เกิดการขาดการพัฒนาและล่าช้าอยู่กับที่

6. **บุคคลเกิดความเครียด** สุขภาพจิตเสีย ประสิทธิภาพการทำงานของคนลากรลดลง บุคคลทำงานเฉื่อยชา บุคคลเสียขวัญและกำลังใจ

7. **เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ** ความขัดแย้งทำให้มีการบิดเบือนข้อมูลและ

ข้อเท็จจริง การให้ร้ายซึ่งกันและกัน ทำให้การตัดสินใจด้วยความเสี่ยง ไม่ถูกต้อง และอาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย

โดยสรุป ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งคือ บุคคลขาดความไว้วางใจกัน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง ไม่ร่วมงานกันหรือทำงานเป็นทีม เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วย คนเกิดความเครียด ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้อมูล ข้อเท็จจริงถูกบิดเบือน ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจบนความเสี่ยง องค์การไม่ก้าวหน้าและพัฒนา

### **ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งแม้ว่าจะมีผลเสียหลายประการ แต่ในทางตรงข้าม ความขัดแย้งก็มีผลดีหรือประโยชน์เช่นกัน ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

1. **เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของบุคคลและองค์การ** ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้คนในองค์การต้องปรับตัวเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ๆ อันเป็นผลให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเหมาะสม

2. **เป็นการกระตุ้นทำให้ต้องตรวจสอบความถาวรของคนอยู่เสมอ** ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือทำอะไร เพื่อที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ดังนั้น จึงต้องพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การ องค์การต่างๆ ก็จะเร่งพัฒนาสินค้าและบริการของตนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจที่เหมือนกันได้ เป็นต้น

3. **สร้างความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น** ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคคลเป็นกลุ่ม ที่มีความรู้สึก ความคิดเห็น ทักษะที่คล้ายคลึงกันมาอยู่ร่วมกัน และรักใคร่สามัคคีกัน และพร้อมที่จะปกป้องกลุ่มเมื่อเผชิญกับปัญหา

4. **ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล** ความขัดแย้งนอกจากจะทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคคลเป็นกลุ่มแล้ว ยังทำให้กลุ่มเสริมสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มว่า ใครสามารถคบกับใครได้ เช่น กลุ่มอนุรักษ์นิยม กลุ่มหัวก้าวหน้า กลุ่มนิยมไทย หรือการรวมกลุ่มจังหวัด กลุ่มสถาบันการศึกษา เป็นต้น

5. **การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีเหตุผล** พิจารณาปัญหาอย่างถูกต้องตามข้อมูล ข้อเท็จจริง เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิดเห็น ดังนั้น บุคคลจำเป็นต้องมีข้อมูล ข้อเท็จจริงมาแสดง อภิปราย เพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุน การดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูล และหลักเหตุผล จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ความขัดแย้งมีผลดีหรือประโยชน์คือ กระตุ้นให้บุคคลหรือองค์การมีความกระตือรือร้น พิจารณาและตรวจสอบประเมินผลตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารแก้ปัญหา โดยหลักการและเหตุผล ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงช่วยในการตัดสินใจ อันจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและองค์การมีความก้าวหน้า

ดังนั้นความขัดแย้งมีทั้งโทษและประโยชน์ดังกล่าวข้างต้นคือ ถ้าหากองค์การใดไม่มีความขัดแย้งเลย องค์การนั้นก็หยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนา แต่ถ้าองค์การใดมีความขัดแย้งเป็นจำนวนมากหรือระดับสูง องค์การก็จะเกิดความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง บรรยากาศการทำงานไม่ดี ผลการปฏิบัติงานต่ำ ดังนั้นจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะบริหารและจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่น้อยและมากเกินไปให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ ได้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสูง เกิดประโยชน์และการพัฒนาองค์การต่อไป

## **ประเภทของความขัดแย้ง**

### **(Types of Conflict)**

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้ง มีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาด้วยกันหลายรูปแบบด้วยกัน นักวิชาการบางท่านแบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะอาการเกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งแอบแฝง ความขัดแย้งที่เปิดเผย เป็นต้น หรือแบ่งประเภทความขัดแย้งตามสาระของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นต้น แต่ในการศึกษานี้เราจะใช้วิธีการแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict)
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Intra - organization Conflict)

#### **1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict)**

แม้ว่าสาเหตุความขัดแย้งส่วนใหญ่มักเกี่ยวกับหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นๆ ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่บุคคล แต่ในความเป็นจริง ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ภายในบุคคลเอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่แน่ใจว่า การตัดสินใจที่จะทำลงไปจะเกิดผลทาง

โคบัง สภาพความไม่แน่ใจจะมีมากขึ้น ถ้าหากมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลายๆ ทางเลือก และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและทางลบพอๆ กัน สภาพเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจและมีความเครียดเกิดขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลอาจเกิดขึ้นจากการที่เขามีความรู้สึกว่าความเชื่อของเขา ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ หรืออาจเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานเกินความสามารถของเขา ดังนั้นความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งในการตัดสินใจของบุคคล เพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ความขัดแย้งภายในบุคคลสามารถแบ่งได้เป็น 7 แบบ คือ

### **แบบที่ 1 บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้**

บุคคลเมื่อมีความต้องการบรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ตนเองต้องการได้ เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง เช่น พนักงานถูกมอบหมายงานที่ตนเองไม่มีความสามารถ หรือความถนัดเป็นผลให้ไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็จะเกิดความคับข้องใจ (frustration) โดยอาจแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น แสดงกิริยาไม่พอใจผู้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมก้าวร้าว (aggression) หรือไม่ยอมรับงานนั้น เป็นพฤติกรรมถอนตัว (withdrawal) หรือรับงานนั้นมาทำโดยพยายามจะทำให้ได้ เป็นพฤติกรรมแบบสู้หัวชนฝา (fixation) หรือการเข้าเจรจากับผู้บังคับบัญชาเพื่อขอเปลี่ยนงาน เป็นพฤติกรรมของการประนีประนอม (Compromise)

### **แบบที่ 2 บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่มีทั้งชอบและไม่ชอบ**

บุคคลเมื่อต้องการบรรลุเป้าหมาย แต่มีทั้งชอบและไม่ชอบ สภาพการณ์เช่นนี้ บุคคลเกิดความอยากได้และไม่อยากได้ เช่น พนักงานอยากได้เงินเดือนขึ้นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) แต่ไม่อยากทำงานมาก พนักงานอยากได้รายได้เพิ่มแต่ไม่อยากทำงานล่วงเวลา คนไข้อยากกินยาแต่ก็กลัวขม นักศึกษาอยากได้เกรดดีๆ แต่ไม่อยากมาเรียน คนอยากเป็นสมาชิกยูบีซี (เคเบิลทีวี) แต่ไม่อยากเสียค่าสมาชิก เป็นต้น สรุปก็คือบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการได้ แต่ในการบรรลุเป้าหมายนั้นมีสิ่งตนเองมีทั้งชอบและไม่ชอบอยู่ควบกัน

### **แบบที่ 3 บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากกว่า 1 วิธี**

บุคคลเมื่อต้องการบรรลุเป้าหมาย แต่มีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย มีมากกว่า 1 วิธี คนจึงเกิดปัญหาไม่รู้ว่าจะตัดสินใจอย่างไร หรือเลือกทางเลือกใด เช่น พนักงานการเงิน มีวิธีการเก็บรักษาเงินได้หลายวิธี เช่น ฝากไว้กับธนาคาร บริษัทเงินทุน หรือตู้เซฟนิรภัย เป็นต้น หรือกรณีนักศึกษาต้องการเดินทางจากหน้ามหาวิทยาลัยไปสนามหลวงก็มีวิธีการเดินทางได้หลายวิธี เช่น รถเมล์, รถเมล์ปรับอากาศ, เรือ, รถแท็กซี่ และอื่นๆ เป็นต้น

#### **แบบที่ 4 บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่าๆ กัน แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว**

บุคคลมีความขัดแย้งเมื่อเขาต้องเลือกเป้าหมาย 2 อย่างที่เขาไม่พอใจเท่าๆ กันแต่สามารถเลือกได้เพียงอย่างเดียว เช่น บุคคลต้องเลือกปฏิบัติงานที่ตนเองชอบ คือ ด้านการตลาดหรือด้านการเงิน ได้เพียงงานเดียว หรือบุคคลที่ชอบดูละคร และฟุตบอลทางทีวี แต่เวลาออกอากาศตรงกัน ทำให้สามารถเลือกดูได้เพียงรายการเดียว หรือบุคคลที่มีเงินจำนวนหนึ่งที่จะดูหนัง หรือใช้ไปเที่ยว จึงจำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เหมือนสุภาษิตที่ว่า “รักพี่เสียดายน้อง” เป็นต้น

#### **แบบที่ 5 บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่าๆ กัน และต้องเลือกอย่างหนึ่ง**

บุคคลมีความขัดแย้งเมื่อเขาต้องเลือกเป้าหมาย 2 อย่างที่เขาไม่ชอบและไม่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างหนึ่ง เช่น พนักงานต้องเลือกงานทำความสะอาดห้องน้ำ กับ งานชุดคินกลางแสงแดด ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ปรารถนาทั้งสองงาน แต่ถ้าไม่ทำก็จะตกงาน ไม่มีรายได้ หรือบุคคลต้องเลือกระหว่างการชกต่อยกับการล้างรถ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ชอบ แต่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใดเนื่องจากได้แบ่งงานกันไว้แล้ว เป็นต้น

#### **แบบที่ 6 บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่างทั้งพอใจและไม่พอใจ แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง**

บุคคลมีเป้าหมาย 2 อย่างที่สามารถทำได้ แต่เป้าหมายทั้งสองนั้นมีสิ่งๆ ที่ตนเองพอใจและไม่ชอบอยู่ด้วยกัน และจำเป็นต้องเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง เช่น พนักงานคนหนึ่งสามารถดำรงตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายบัญชี หรือ หัวหน้างานประชาสัมพันธ์ได้ เป็นงานที่มีความก้าวหน้าที่เขาปรารถนาทั้งสองอย่าง แต่ถ้าเป็นหัวหน้างานบัญชีเขาจะต้องเก่งด้านตัวเลขซึ่งเขาไม่ชอบ หรือถ้าเป็นหัวหน้างานประชาสัมพันธ์ เขาก็ต้องเป็นคนที่ชอบพูด ชอบสังคม ซึ่งขัดกับบุคลิกภาพของเขา แต่เขาก็จำเป็นต้องเลือกตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เป็นต้น

#### **แบบที่ 7 บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ต้องการเปลี่ยนเป้าหมายเมื่อเวลาผ่านไปแล้ว**

บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปแล้วเกิดมีความต้องการเปลี่ยนเป้าหมายเดิม ก็เกิดความขัดแย้ง เช่น ข้าราชการอายุ 55 ปี กล่าวว่า ถ้าย้อนอดีตไปได้ ผมคงไม่รับราชการ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมได้แล้ว หรือถ้าย้อนกลับไปสมัยเรียนปริญญาตรี ถ้าผมมีความตั้งใจเรียนอีกนิด ผมคงได้รับปริญญาตรี เกียรตินิยม แสดงว่าในปัจจุบันเขาสำเร็จปริญญาตรีแล้วและไม่ได้เกียรตินิยม เป็นต้น

## 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Intra-personal Conflict)

เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ของบุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและประสบการณ์ บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มองเห็นโดยส่วนรวมของบุคคลแต่ละคน ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออก เช่น คนที่มีพฤติกรรมก้าวร้าว คนที่ชอบนิทาให้ร้ายผู้อื่น ก็มักจะขัดแย้งกับคนที่มีลักษณะพูดจาเรียบร้อย อ่อนโยน บางครั้งคนที่มีอุดมการณ์ ความเชื่อ อันเนื่องมาจากการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา ก็ทำให้มีความคิดเห็น ความประพฤติ ปฏิบัติ แตกต่างกันไป เช่น คนพุ่มพือกับ คนมัชชัลล์ คนที่เข้มงวด กับ คนที่อะลุ่มอล่วย คนที่ศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ ย่อมมีความคิดแตกต่างกับคนที่ศึกษาทางรัฐศาสตร์ คนที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ย่อมมีประสบการณ์น้อยกว่าคนที่ทำงานมานาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท เช่น อาจารย์ใหญ่กับอาจารย์เข้าใหม่ หรือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเกิดจากการแข่งขันและแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ ความคิดความชอบ ตำแหน่ง และอื่นๆ บุคคลเมื่อไม่ได้รับสิ่งที่ตนเองปรารถนาหรือต้องการ โดยมีผู้อื่นได้รับ ย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นปัญหาที่รุนแรงของบุคคลโดยทั่วไป เพราะมันส่งผลกระทบต่ออารมณ์และความต้องการที่จะปกป้องตนเองและทำลายผู้อื่น โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ หากผู้บริหารสังเกตจะมีสถานการณ์ที่บ่งบอกถึงความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เช่น การโต้เถียงกัน การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน การไม่ทักทายกัน การขาดงาน ขาดประชุม การขอช้ายที่นั่ง ขอช้ายงาน และช้ายที่ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเสื่อมลง ซึ่งจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการสื่อสารหรือความแตกต่างในความเข้าใจ เป็นต้น ดังนั้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุต่างๆ มากมาย ผู้บริหารจึงต้องค้นหาสาเหตุและหาวิธีการแก้ไขให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

## 3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict)

เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เนื่องจากบุคคลเมื่อรวมตัวเป็นกลุ่ม คณะกรรมการ หรือ กลุ่มคน ทำงานในแผนกงานต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน เป็นต้น ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะต้องมีการกำหนดแนวทางและข้อปฏิบัติของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกกลุ่มทราบและปฏิบัติ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยโครงสร้างของการบริหารงาน สมาชิกของกลุ่มก็มีความแตก



ต่างกันด้านอายุ เพศ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนั้น บุคคลภายในกลุ่มอาจเกิดความขัดแย้งในตำแหน่ง ระเบียบข้อบังคับ และทรัพยากรต่างๆ หรือเกิดความไม่พอใจเมื่อตนถูกลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มจะทำให้ขาดความสามัคคี การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ มีการบิดเบือนหรือไม่ให้ข้อมูล ขาดความร่วมมือ มีการโต้แย้งภายในกลุ่ม และอาจจะลาออกจากสมาชิกกลุ่มถ้าความขัดแย้งมีความรุนแรงมาก

#### 4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

เมื่อบุคคลมีแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายคล้ายคลึงกัน หรือต้องปฏิบัติงานด้วยกัน จะรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มนักศึกษาบัญชี กลุ่มนักศึกษานิติศาสตร์ กลุ่มพนักงานการเงิน กลุ่มพนักงานพัสดุ เป็นต้น ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจแตกต่างกันและไม่เหมือนกันกับกลุ่มอื่น เมื่อมาปฏิสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกันไม่ว่าจะเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินการขององค์กร ก็อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องการพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตน การแข่งขันเพื่อให้ได้รับรางวัล เงิน อำนาจ หรือ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร ตัวอย่างเช่น ระหว่างแผนกงานต่างๆ สาเหตุเนื่องจากความต้องการอำนาจ เกียรติ ความแตกต่างในความคิดและมุมมอง การแข่งขันทรัพยากรที่มีจำกัด เพราะทุกแผนกงานต้องการได้ทรัพยากรมากกว่าที่ตนเองคิดไว้ เช่น ฝ่ายผลิตต้องการเครื่องจักรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ขณะที่ฝ่ายขายต้องการพนักงานขายจำนวนมากขึ้น แต่ทรัพยากรหรือเงินที่จะนำมาใช้นั้นมีจำกัดสามารถให้ได้แก่ฝ่ายเดียวเท่านั้น คือ นำไปซื้อเครื่องจักร หรือจ้างพนักงานขายเพิ่ม เป็นต้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งก็จำเป็นเพราะช่วยให้เกิดแรงงูใจในการช่วยเหลือกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม ให้มีพลังในการทำงานมากขึ้น เพื่อความสำเร็จและเป้าหมายของกลุ่ม

#### 5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra- organization Conflict)

ความขัดแย้งภายในองค์กรคือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกประเภทตามที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากบุคคลที่อยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก

ย่อมมีความแตกต่างกันแล้ว บุคคลอาจมีความคิดเห็นและเป้าหมายแตกต่างจากเป้าหมายขององค์การได้ เช่น บุคคลที่หวังและปรารถนาให้ได้รับค่าตอบแทน ค่าจ้าง และผลประโยชน์จากองค์การให้มากที่สุด ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรจึงทำให้เป้าหมายของบุคคลหรือพนักงานตรงกับเป้าหมายขององค์การเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ ดังนั้นถ้าหากพิจารณาความขัดแย้งภายในองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

**5.1 ความขัดแย้งต่างระดับ** เป็นความขัดแย้งในแนวคิดที่เกิดจากลำดับชั้นการบังคับบัญชาระหว่างบุคคลในองค์การ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงหรือผู้บังคับบัญชา อาจมีความคิดนโยบาย หรือ ข้อปฏิบัติที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย หรือไม่พอใจ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นต้น

**5.2 ความขัดแย้งระดับเดียวกัน** เป็นความขัดแย้งในแนวนอน ในองค์การต่างๆ ย่อมประกอบด้วยแผนกงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่ละแผนกแต่ละฝ่ายย่อมมีภารกิจและความรับผิดชอบแตกต่างกัน ดังนั้นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การจะมากขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และความเป็นอิสระต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ถ้าฝ่ายหรือแผนกงานใดที่ต้องเกี่ยวข้องกับน้อย ความขัดแย้งก็จะน้อยตาม แต่ถ้าฝ่ายหรือแผนกงานใดต้องเกี่ยวข้องกับมาก เช่น ฝ่ายการผลิต กับ ฝ่ายตลาด ก็จะทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งกันมาก ในระดับบุคคลก็เช่นเดียวกันเมื่อผู้อยู่ในตำแหน่งหรือระดับเดียวกัน ใกล้เคียงกัน ก็มีการแข่งขันแข่งขันชิงในเรื่องของความดีความชอบ อำนาจหน้าที่ ตำแหน่ง ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในระดับเดียวกันได้

**5.3 ความขัดแย้งในบทบาท** เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ เพราะบุคคลทุกคนในองค์การต้องได้รับมอบหมายหน้าที่ว่าต้องปฏิบัติงานใด และรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องอะไร บุคคลถ้าสามารถแสดงบทบาทตามที่องค์กรคาดหวังไว้ได้ ความขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น เมื่อใดก็ตามที่บุคคลอื่นๆ เห็นว่าท่านไม่ได้แสดงบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น อาจารย์ผู้ปกครอง ผู้บังคับบัญชาคนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนาจการกับฝ่ายสายงานหลัก โดยฝ่ายอำนาจการที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา กำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติ ให้คำปรึกษาด้านวิชาการ การวางแผน ส่วนฝ่ายงานหลัก (Line Department) ก็เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ ก็อาจเกิดความขัดแย้งได้ด้านนโยบายข้อบังคับต่างๆ ที่กำหนดมานั้น ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีความเป็นธรรม หรือมีการก้าวก่ายการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น เพราะฝ่ายงานหลักก็มีความเชื่อในประสบการณ์ของตนเองมากกว่าทฤษฎี จึงมักเกิดความขัดแย้งกันเสมอ

ความขัดแย้งภายในองค์การ เกิดจากสาเหตุที่สำคัญๆ หลายประการ ความขัดแย้งภายในบุคคลอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลก็ส่งผลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การมีทั้งประโยชน์และโทษ ประโยชน์คือเสริมสร้างความสามัคคีของกลุ่มปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลเสียคือทำให้เกิดการทำลาย บิดเบือนข้อมูล ข้อเท็จจริง องค์การเกิดความวุ่นวาย ไม่พัฒนา

**กิจกรรมและคำถาม**

1. สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มีอะไรบ้าง
2. ให้ทำนระบุดังประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง
3. ให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
  - ก. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - ข. ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การ

### บทสรุป

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นพฤติกรรมหรือทุกสิ่งทุกอย่างที่ตรงกันข้าม หรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน ขัดขวางและดำเนินการให้กิจกรรมของฝ่ายตรงข้ามไม่ประสบความสำเร็จ องค์การใดที่มีความขัดแย้งเป็นจำนวนมากหรือรุนแรง ย่อมทำให้เกิดความวุ่นวาย แต่ถ้าองค์การใดไม่มีความขัดแย้งเลย องค์การนั้นจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ ดังนั้นความขัดแย้งอาจพิจารณาได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบ ดังนั้นเมื่อได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของแนวคิดความขัดแย้งซึ่งแบ่งเป็น 3 แนวคิดคือ แนวคิดประเพณีนิยม (The Traditional View) ที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรหลีกเลี่ยง แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ทุกองค์การต้องมีและหลีกเลี่ยงไม่ได้ และแนวคิดปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) เห็นว่า ความขัดแย้งจำเป็นต้องมี เพราะทำให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ป้องกัน

การหยุดนิ่งอยู่กับที่ จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ทำอย่างไรจึงจะรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ และส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมีด้วยกันหลายประการ เช่น โครงสร้างองค์การและการบริหาร ถ้าซับซ้อนไม่ชัดเจนก็จะเกิดความขัดแย้ง การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด การแข่งขันและแย่งชิงทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน อาจเกิดความไม่พอใจและต่อต้าน ความแตกต่างในหน้าที่และลักษณะงานทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ความรู้และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน การแย่งชิงผลประโยชน์ และความมีอคติต่อกัน เป็นต้น

ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ โทษของความขัดแย้งทำให้บุคคลขาดความไว้วางใจกัน บุคคลหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง เกิดการต่อต้านกันและกัน บุคคลขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ บุคคลเกิดความเครียด และการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาอยู่ภายใต้ความเสียดัง เพราะข้อมูลไม่ถูกต้อง ประโยชน์ของความขัดแย้งคือ การป้องกันการหยุดนิ่งอยู่กับที่ กระตุ้นให้ตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ สร้างความสามัคคีในกลุ่ม เสริมสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล และการแก้ปัญหาภายใต้เหตุและผล

ประเภทของความขัดแย้ง สามารถแบ่งได้ดังนี้ 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) 3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) 4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) 5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Intra-organization Conflict) ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทมีทั้งประโยชน์และโทษ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจในการจัดการและบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่องค์การต่อไป

## การประเมินผลท้ายบท

1. จงอธิบายความขัดแย้งภายในองค์การ (Intra-organization Conflict)
2. ท่านคิดว่าความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาองค์การหรือไม่ เพราะเหตุใด

## เชิงอรรถ

1. David Brown, **Managing Conflict at Organization Interface**, 1983, pp. 4-5.
2. Robbins, Stephen P., **Organization Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey : Prentice-Hall, 1998, p. 434.
3. อรุณ รักธรรม, **พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร**, โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กทม., 2532, หน้า 4.
4. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, บริษัท ดันอ้อ แกรมมี จำกัด กทม., 2540, หน้า 11.
5. บุญมัน ชนาศุภวัฒน์, **จิตวิทยาองค์กร**, สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ กทม., 2537, หน้า 183.
6. Robbins, Stephen P., **Op. cit.**, pp. 434-436.

## บรรณานุกรม

- บุญมัน รัตนสุวัฒน์. **จิตวิทยาองค์กร**, สำนักพิมพ์โอเคชั่นสโตร์ กทม., 2537.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยอุตสาหกรรม**, ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ กทม., 2540.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน**, โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2539.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**, สำนักพิมพ์ดอกหญ้า กทม., 2536.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, บริษัทต้นอ้อ แกรมมี่ จำกัด กทม., 2540.
- อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร**, โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กทม., 2532.
- Mosley, Pietri and Mgginson. **Management : Leadership on Action**, 5<sup>th</sup> ed., Harper Collins, 1996.
- Newstron J. and David K. **Organizational Behavior : Human Behavior at work**, 10<sup>th</sup> ed., New York, McGraw-Hill, 1997.
- Robbins, Stephen P. **Organization Behavior**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1998.