

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ธรรมชาติของมนุษย์ ตามหลักจิตวิทยา

ความ เชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของกลุ่มจิตวิทยาเกสตอล เช่น Frederick Solomon Perls ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา “กลุ่มจิตวิทยาเกสตอล” อธิบายว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มี 7 ประการคือ

1. มนุษย์ เป็นส่วนเต็มที่ประกอบขึ้นด้วยส่วนต่างๆ ที่ทำงานประสานกัน คือ ร่างกาย ความคิด ความรู้สึกการรับรู้ซึ่งส่วนต่างๆ เหล่านี้จะเข้าใจในแต่ละ ส่วนเฉพาะไม่ได้ ตั้งเข้าใจในลักษณะของเต็ม ส่วนทั้งตัวบุคคล

2. มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมจะเข้าใจบุคคลได้โดยปราศจากการเข้าใจ สภาพแวดล้อมของเขาไม่ได้

3. มนุษย์เป็นผู้เลือกกว่าเขาจะตอบสนองกับสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวเขาอย่างไร มนุษย์เป็นผู้แสดงพฤติกรรม

4. มนุษย์มีศักยภาพที่จะรับรู้ สัมผัสในตัวเองได้เกี่ยวกับความคิดความรู้สึกและอารมณ์ของ ตัวเอง

5. มนุษย์สามารถตัดสินใจได้เพราะเขาเกิดการรับรู้

6. มนุษย์สามารถรับผิดชอบต่อชีวิตของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. มนุษย์ไม่สามารถนำตนเองกลับไปสู่อดีตหรืออนาคตได้ เขาสามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ได้ ในสภาวะปัจจุบันเท่านั้น

ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของ “กลุ่มจิตวิทยาจิตวิเคราะห์” กลุ่มนี้มีนักจิตวิทยาที่สำคัญคือ Sigmund Freud ซึ่งเป็นนักจิตวิทยากลุ่มจิตวิเคราะห์หรืออธิบายว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มี คือ มนุษย์เกิดมาพร้อมกับสัญชาตญาณ (instinctual drives) แรงขับเคลื่อนเหล่านี้เป็นพลังงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงเคลื่อนที่ได้ สัญชาตญาณพื้นฐานคือ สัญชาตญาณแห่งชีวิตและสัญชาตญาณแห่งความตาย พฤติกรรมและการแสดงออกต่างๆ ของมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เป็นไปตามธรรมชาติ พฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลแสดงไปโดยไม่รู้สึกตัวเป็น เพราะพลังจากจิตไร้สำนึก กระตุ้นให้บุคคลแสดงออกไปตามหลักความพึงพอใจของตนเองการป่วย ของบุคคลจึงเกิด ขึ้นในระดับจิตไร้สำนึก (Unconscious ) ทำให้มนุษย์ใช้กลไกในการป้องกันตัวเอง (Defense mechanism )

ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของ “กลุ่มพฤติกรรมนิยม” กลุ่มนี้มีนักจิตวิทยาที่สำคัญคือ Pavlov และ B.F. Skinner ธรรมชาติของมนุษย์เกิดมาไม่ทั้งดีและเลวมนุษย์ ตกอยู่ภายใต้อิทธิพล ของสิ่งแวดล้อมพฤติกรรมทั้งที่ปกติและผิดปกติเป็นผลมาจากการเรียนรู้ซึ่งการ เรียนรู้สามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายใต้เงื่อนไข ต่างๆและการเรียนรู้เก่า สามารถทำให้หมดไป และสามารถสร้างระบบการเรียนรู้ใหม่ขึ้นได้ มนุษย์มีความสามารถที่จะควบคุม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองแม้จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่างๆ

ธรรมชาติเกี่ยวกับบุคคล ในเรื่องนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 40-42) อธิบายว่า ธรรมชาติเกี่ยวกับบุคคล พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. มนุษย์มีธรรมชาติของความเป็นผู้มีเหตุผลและการใช้อารมณ์ บุคคลที่ถูกมองว่า เป็นผู้มี เหตุผลเหมือนคอมพิวเตอร์ที่มีชีวิต คนเป็นผู้มีระบบในการรวบรวมข่าวสารตามที่ต้องการ

สามารถวิเคราะห์งานได้ ละเอียดและระมัดระวังสามารถชั่งน้ำหนักและประเมินสถานการณ์และรวมถึง ความมีเหตุผลในการใช้ความคิด

**เอ็ดเวิร์ด** (Edward. 1954, ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541: 41) นักจิตวิทยาได้ให้สมญานามมนุษย์ว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลในกระบวนการของ ข่าวสารในแนวคิดที่ตรงข้ามมนุษย์เป็นผู้ใช้อารมณ์หรือมนุษย์เป็นผู้ใช้ อารมณ์หลากหลายบางคนก็ควบคุมตนเองไม่ได้และขาดสติ ตัวอย่างเช่น งานของ Freud ได้ชี้ให้เห็นจิตไร้สำนึกของบุคคลเต็มไปด้วยความคับข้องใจซึ่งมีผลมาจากประสบการณ์ในวัยเด็กคือมีการคิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหมือนกับพ่อกับลูก

## 2. มนุษย์มีธรรมชาติในลักษณะพฤติกรรมนิยมกับปรากฏการณ์นิยม

นักจิตวิทยาในกลุ่มพฤติกรรมนิยม อธิบายว่าการมองบุคคลในการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่างๆ และเชื่อว่าพฤติกรรมสามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าถูกวางเงื่อนไขให้กระทำได้

**วัตสัน** (Watson. 1930, อ้างอิงจากปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541 : 41) ได้อธิบายว่า “ให้เด็กทารกที่มีสุขภาพสมบูรณ์สักกลุ่มหนึ่ง ฉันทสามารถอบรมเลี้ยงดูให้เด็กเป็นไปตามที่ฉันทต้องการได้ ตั้งแต่เป็นนายแพทย์ จิตกร แม่แต่ขอทานและโจร โดยดูจากความสามารถ ความถนัดในอาชีพ ตลอดจนเชื้อชาติของบรรพบุรุษ”

**สกินเนอร์** (Skinner. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541 : 41 ) อธิบายว่า “พฤติกรรม ของมนุษย์สามารถปรับได้ แต่ก็มีนักจิตวิทยาบางท่านที่อาจเห็นว่า บุคคลมี ความสามารถตามระดับสติปัญญาของเขาเอง เราไม่สามารถทำนายได้ว่าเขาเป็นอย่างไร เขาอยู่ในโลกของเขา เขามีความเป็นตัวของเขาเอง บุคคลแต่ละคนมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว การศึกษาเกี่ยวกับคนต้องศึกษาทุกๆ ด้าน บุคคลเป็นผู้มีสมรรถภาพมากกว่าที่เรารู้จัก

## 3. มนุษย์มีธรรมชาติที่จะคำนึงเศรษฐกิจและการรู้จักตนเอง ในหัวข้อนี้อธิบายว่า

มนุษย์ เป็นผู้มีเหตุผลและใช้ เหตุผล การคำนึงถึงสิ่งที่จะสร้างความพึงพอใจของตนเองในการลงทุนและลงแรง น้อยที่สุด ความพึงพอใจไม่ได้หมายถึงความภูมิใจในงานเท่านั้น หากแต่เป็นความรู้สึกถึงความสามารถกระทำสิ่งใดก็ได้สำเร็จและบางคนอาจหมายถึงเงินหรือเศรษฐกิจนั่นเอง การที่มนุษย์จะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้มนุษย์ก็ต้องศึกษาเรื่องของตน เองอย่างละเอียด ว่าตนเองต้องการอะไร มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ตนเองสามารถ พัฒนา พฤติกรรมที่เรากระทำอยู่นี้เป็นเหตุเป็นผลเรื่องใด แต่หลายคนคงปฏิเสธไม่ได้ว่าส่วนหนึ่งมาจากเรื่องเศรษฐกิจนั่นเอง

### 1.2 ธรรมชาติของมนุษย์

แนวคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แนวคิดในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ผู้เขียนขอสรุปแนวคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

**1. มนุษย์เป็นผู้มีศักดิ์ศรี** แนวความคิดนี้เชื่อว่ามนุษย์มีความดั่งามติดตัวมาตั้งแต่เกิด และมนุษย์มี ความสามารถที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ เท่าที่ตนเองต้องการ การเคารพและให้เกียรติกันจึงเป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา

**2. มนุษย์มีความแตกต่างกัน** แตกต่างในเรื่องพันธุกรรม ในเรื่องสิ่งแวดล้อม แตกต่างกันใน เรื่องการอบรมเลี้ยงดู รวมไปถึง วัฒนธรรมที่ตนเองอยู่ เราไม่เหมือนคนอื่นและคนอื่นก็ไม่เหมือนกับเรา เราก็ มีความรู้ความสามารถ ความถนัดอย่างหนึ่ง คนอื่นก็มีความรู้ความสามารถอีกอย่างหนึ่ง ต่างคนต่างมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันจะทำให้เขาเหมือนเรา และจะให้เราเหมือนเขาคงเป็นไปได้ หรือในเรื่องเพศต่างกันการกระทำ ความ คิด ความสนใจ เจตคติก็แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อรู้ว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน เราก็ยอมรับธรรมชาติของแต่ละคน ไม่เอาเขามาเปรียบกับเรา ไม่

เอาตัวเราไปตั้ง เกณฑ์ประเมินค่าตามคนอื่น อยู่แบบเขาเป็นเขาและเราก็เป็นเรา เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันชีวิตก็มีค่า ชีวิตก็มีความสุข

**3. มนุษย์มีแรงจูงใจในทางที่ดี** ที่สูงขึ้นมนุษย์ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น มนุษย์มีแรงจูงใจจะทำให้มนุษย์กระทำการต่างๆ เพื่อให้ตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

**4. พฤติกรรมของมนุษย์ทุกอย่างต้องมีสาเหตุ** มีที่มาที่ไปบุคคลจะไม่กระทำการสิ่งใดๆ แบบไร้สติ ไร้ความนึกคิด แต่การกระทำ ของบุคคลมีเหตุผลแห่งการกระทำโดยทั้งสิ้น เช่น คนที่ยืนทำงานอาจมาจากความ ต้องการผลสัมฤทธิ์ในงาน ต้องการความภูมิใจในตนเอง หรือแม้บางคนอาจต้องการ เงินเป็นต้น อย่างไรก็ตามเราไม่สามารถเข้าใจพฤติกรรมของคนอื่นว่ามาจากสาเหตุใด แต่ว่าเราทราบสิ่งที่ตัวเราเป็น ตัวเรากำลังจะทำอะไร การที่จะเป็นและการ ที่จะทำจะต้องมีพื้นฐานที่ชอบธรรม มีคุณธรรมกำกับ มีมโนธรรมสนใจซึ่งจะทำให้เราเป็นคนที่ดีมีสุข และมนุษย์ก็รู้ว่าสิ่งที่ตนเองกระทำมีสาเหตุมาจาก อะไร

**5. มนุษย์มีความต้องการ** ความต้องการของมนุษย์จะเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และเมื่อความต้องการนั้นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็就会有ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นตาม ลำดับ เช่น ต้องการความรัก ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ฯลฯ

**6. มนุษย์มีความต้องการพัฒนาการชีวิต** การพัฒนาการของมนุษย์จะพัฒนาการเป็นไปตามช่วง วัย วัยต่างๆของมนุษย์จะทำให้ เห็นการพัฒนาบุคลิกภาพของมนุษย์ตามช่วงวัย ถ้าบุคคลที่มีการพัฒนาการ ปกติ พัฒนาการบุคลิกภาพก็จะเพิ่มขึ้น หรือพัฒนาตามอายุ หรือตามช่วงวัยเช่นเดียวกัน เช่น พัฒนาการบุคลิกภาพของวัยผู้ใหญ่ย่อมจะดีกว่าวัยรุ่น แต่อย่างไรก็ดีพัฒนาการที่เป็นไปตามลำดับขั้นก็จะสร้างเสริมบุคลิกภาพของบุคคลให้ เป็นรอยประสพการณ์ของบุคคลด้วย

**7. มนุษย์ต้องการการพักผ่อน** การนอนหลับหรือแม้แต่การไปเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจก็เป็นการทำให้ชีวิตสดชื่นขึ้น ยามใดที่ บุคคลทำงานจนล้าถึงตนเอง ยามนั้นความเหนื่อยความเมื่อยล้าทำให้ ประสิทธิภาพของบุคคลลดน้อยถอยลง นั่นเป็นสิ่งที่เตือนว่าถึงเวลาที่ต้องพักผ่อนแล้ว

**8. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม** มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการกลุ่ม ต้องการสมาคม ไม่มีใครอยู่คนเดียวในโลก เราไม่ได้เกิด จากกระบอกไม้ไผ่ เราทุกคนมีพ่อแม่ มีคนหลายคนเลี้ยงดูเรา มีหลายคนที่คุณดูแล อบรมให้การศึกษาเรา การมีเพื่อน การมีกลุ่มจะทำให้เราไม่รู้สึกโดด เดี่ยว ยามทุกข์หรือสุข มีใครสักคนที่พร้อมจะฟังเราอยู่ข้างๆ เรา นี้แหละที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคม

**9. มนุษย์ต้องการขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม** มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีกรอบในการ ดำเนินชีวิตตามกระแสของสังคม และประเทศชาติ และสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยในการปลูกฝังเจตคติ ค่านิยม แนวคิด การตัดสินใจ รวมไปถึงการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้บุคคลแตกต่างกันด้วย

**10. มนุษย์มีความต้องการ การอยากรู้อยากเห็น** การอยากเข้าใจในสิ่งที่ตนเองไม่รู้ ดังนั้น มนุษย์ต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนา ศักยภาพของตนเอง และตอบคำถามความอยากรู้ การใคร่จะรู้ด้วยตนเอง และการอยากรู้อยากเห็น ในแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันด้วย

ในเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับตนเองเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพนั้นยังมีแนวคิดอื่นๆ อีก ที่ช่วยให้การศึกษา เรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล นั้นๆ แต่สิ่งสำคัญที่ควรทำความเข้าใจร่วมกัน กล่าวคือ ความหมายของคำว่า บุคลิกภาพหมายถึงอะไร บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกๆ อย่างที่เป็นตัวเราทั้งที่ปรากฏและที่ซ่อนเร้น หรือในส่วนของเป็นแนวคิด ค่า นิยม ความเชื่อ คุณภาพทางจิต จิตแบบยึดติด หรือจิตแบบสารธารณะ คือจิตที่ รู้จักให้ รู้จักอภัย รู้จักปล่อยวางและรู้จักที่จะเกื้อกูล ในสังคมมีคน

หลากหลายมากมายท่านรู้หรือไม่ว่ามนุษย์มีความต้องการอะไรเขาอาจจะต้องการ เงิน ต้องการเกียรติ ต้องการอำนาจ หรือไม่ก็ขอให้ถูกรางวัลกับเขาสักงวด บางคนอาจ ขอแค่มีกินก็มีความสุขแล้ว บางคนอาจขอแค่ลูก ๆ เป็นคนดีเท่านั้นก็พอใจแล้ว หลากหลายคำตอบหลากหลายความคิดซึ่งทุกคนคิด ได้ ผันได้และหวังได้ ส่วนจะเป็นตามที่หลายคนฝันหรือหลายคนหวังหรือไม่นั้น จะเป็นไปตามที่เราต้องการหรือไม่นั้นก็เป็นอย่างอื่นเรื่องหนึ่ง แต่สำหรับแนวคิด ของนักจิตวิทยาหลายท่านเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการ และได้อธิบายว่า มนุษย์มีความต้องการอะไร

### 1.3 ความหมายของความขัดแย้ง

#### ความขัดแย้ง

1. Why conflicts arise ทำไมความขัดแย้งเกิดขึ้น
2. Conditions leading to conflict situations in organizations เงื่อนไขที่นำไปสู่สถานการณ์ความขัดแย้งในองค์กร
3. Effects of conflict ผลของความขัดแย้ง
4. Stages in the conflict process ขั้นตอนในกระบวนการความขัดแย้ง
5. Elements of a conflict องค์ประกอบของความขัดแย้ง
6. Theories of conflict management ทฤษฎีของการจัดการความขัดแย้ง
7. Ways to deal with conflict situations วิธีการจัดการกับสถานการณ์ความขัดแย้ง
8. Response styles to conflict situations รูปแบบการตอบสนองต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง
9. Conflict-resolution behaviour พฤติกรรมความขัดแย้งความละเอียด
10. Strategies for managing a conflict กลยุทธ์สำหรับการจัดการความขัดแย้ง
11. Common types of conflict in research organizations ประเภททั่วไปของความขัดแย้งในองค์กรด้านการวิจัย
12. Sources of conflict in a research organization แหล่งที่มาของความขัดแย้งในองค์กรด้านการวิจัย

#### 1.3.1 ความนำ

ความขัดแย้งเป็นสาเหตุหนึ่งของความเครียดในองค์กร ความขัดแย้งเกิดจากฝ่ายต่างๆ ที่ไม่อาจหาข้อยุติร่วมกันได้ กล่าวคือเมื่อไรก็ตามที่คนตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มมีความแตกต่างกันในประเด็นที่สำคัญผลที่สุดก็คือเกิดขัดแย้งกันขึ้น ดังนั้น ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการขัดแย้งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดหรือจากการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองต่อกัน โดยบุคคลหรือกลุ่มเชื่อว่าขณะที่ตนพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายของตนแต่ถูกขัดขวางจากบุคคล หรือกลุ่มอื่น จึงเกิดความรู้สึกขัดแย้งและแสดงการเป็นปฏิปักษ์ตอบโต้โดยตรงหรือโดยวิธีอื่นก็ได้

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และแม้คนส่วนมากมองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมดไปก็ตาม แต่โดยความจริงความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงจะมีบรรยากาศของความเฉื่อยชา

ขาดชีวิตชีวาและกำลังเดินไปสู่ความตกต่ำ องค์การใดที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะ นอกจากไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแล้วความขัดแย้งดังกล่าว ยังเป็นเสมือนเครื่องมือไปกระตุ้นให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่งเสริมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ ก่อเกิดพฤติกรรมที่มีพลัง สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ดังนั้นประเด็นสำคัญของปัญหาจึงมีใช้อยู่ที่ตัวความขัดแย้งเองแต่อยู่ที่วิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่าในแง่ผลกระทบต่อองค์การ กล่าวคือ จะจัดการให้ความขัดแย้งนั้นส่งผลดีต่อองค์การ (Functional conflict) หรือให้ความขัดแย้งกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของ องค์การ (Dysfunctional conflict)

วิธีการหนึ่งที่ยอมรับอย่างกว้างขวางที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คือ กระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) โดยถ้ามีวิธีดำเนินการที่ดีกระบวนการเจรจาต่อรองจะนำไปสู่ข้อยุติที่เสริมความร่วมมือต่อกันสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะและได้ประโยชน์มากขึ้น แต่ในทางกลับกันหากดำเนินการเจรจาต่อรองที่ขาดประสิทธิผลก็จะนำไปสู่การต่อสู้ที่รุนแรงขึ้นเช่นกัน

ในการเจรจาต่อรองจะประกอบด้วยสองฝ่ายที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งมาหาข้อตกลงร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายจะนำข้อเสนอและแนวคิดของตนมาสู่การถกปัญหาและดำเนินการร่วมกัน มีตัวอย่างการเจรจาต่อรองที่พบเห็นบ่อยๆ เช่น การเจรจาแก้ความขัดแย้งด้านแรงงาน การเจรจากราคา การเจรจาต่อรองจับตัวประกัน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารองค์การต้องทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ผู้ค้าปลีก และลูกค้าเป็นประจำอยู่ทุกวันเช่นกัน

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง

### 1.3.2 ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้คำอธิบาย “ขัดแย้ง” ว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ ส่วน “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ต้านไว้ ทานไว้ รวมความแล้ว ความขัดแย้งจึงหมายถึง “สภาพความไม่ลงรอยกัน คือ ไม่ยอมทำตาม และยังมีการต้านทานเอาไว้” คำว่า “ความขัดแย้ง” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conflict” ซึ่งมีรากศัพท์จากภาษาละตินว่า Confligere แปลว่า การต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ คือ มีลักษณะตรงกันข้าม คือ การไม่ถูกกันเมื่อบุคคลมีความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (ชูเกียรติ แถบปัดถา, 2537: 11-12) นอกจากนั้นแล้วมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

Webster Dictionary ได้อธิบายความหมายคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ว่า มาจากภาษาละติน คือ “Confligere” ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ (Fight) การทำสงคราม (Warfare) ความไม่ลงรอยต่อกันหรือเข้ากันไม่ได้ (Incompatible) “การคัดค้านซึ่งกันและกัน” หรือ ตรงกันข้ามกัน (Opposition) ความแตกต่างระหว่างกลุ่มหรือเผ่าพันธุ์ สัมพันธภาพที่แตกต่างกันนี้ทำให้เป็นชนวนแห่งการต่อสู้แข่งขันระหว่างกัน” จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งคือการไม่เข้าใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเนื่องมาจากความแตกต่างในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม หรือบุคคล (สิทธิพงษ์ สิทธิจร, ม.ป.ป. ระบบออนไลน์.)

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า confligere ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (2542:137) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน (2542:133) หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน (2542:681) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

นักสังคมวิทยาและนักมานุษยวิทยาเห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อมในทางสังคม (Social environments)” ส่วนนักเศรษฐศาสตร์เห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงระหว่างผู้แสดงในรายการบางรายการที่หายากและมีคุณค่า (ทางวัตถุ) ส่วนนักรัฐศาสตร์เห็นว่า “...เป็น สัมพันธภาพระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ เป็นพฤติกรรมทางสังคม มองที่การแบ่งอำนาจทางสังคม เกี่ยวกับอำนาจ กระบวนการตัดสินใจระหว่างสถาบันต่างๆ การเมืองระหว่างเอกชน กลุ่ม และชาติ และสัมพันธภาพเช่นนั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคล (ระหว่างผู้ตัดสินใจด้วยกัน) สังคม (รัฐบาลระดับต่างๆ) ระบบ” (อรุณ รักธรรม, 2526 : 4 อ้างจาก Albert F. Eldridge, 1979 : 4-5)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 71) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคน เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2540 : 772) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกัน หรือตกอยู่ในสภาวะที่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของ ทั้งสองฝ่ายได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 141) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการ หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้โดยวิ และคณะได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) ซึ่งเป็นผลมาจาก ความแตกต่างกันระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552 : 475 อ้างจาก Bovee and others, 1993 : 521)

โรบิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540 : 238 อ้างจาก Robin, 1974 : 73)

เดวิด ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้จะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกไว้ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 11 อ้างจาก David, 1983 : 499)

Argyris (อ้างใน อรุณ รักธรรมและปุระชัย เปี่ยมสมบุรณ์, 2527:30) กล่าวว่า “โดยทั่วไปความขัดแย้ง คือเหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงกันข้ามกันในขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน”

ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ (Filley อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540:11) ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540:11)

ความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีความคิดเห็น ค่านิยม และ เป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่ง รุกล้ำ หรือขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งเป็นปฏิกิริยาในทางลบส่วน แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้รวบรวมประเด็นความ ขัดแย้งไว้ว่า

ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้ง ให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดี ที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คน พยายามหาทางแก้ปัญหา

นอกจากนี้ยังได้มีการพยายามให้ความหมายของคำว่าขัดแย้งซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องมีการตัดสินใจ แต่ละคนจะมีการตัดสินใจที่แตกต่าง กันไปขึ้นอยู่กับทางเลือกกระทำ

2. ความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลเมื่อไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายบรรลุ เป้าหมายหรือความพึงพอใจร่วมกันได้

3. ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม เกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่แตกต่างกัน และแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่เข้ากันไม่ได้ทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา **ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ** และไม่ใช้เป็นแต่เพียงการกระทบกระทั่งทางกายแต่ยัง สร้างความกระทบกระทั่งทางจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด การขัดแย้งทาง อารมณ์ และเกิดความกดดันทางด้านจิตใจ เป็นต้น ดังนั้น นักบริหารต้องตระหนักว่า กลยุทธ์การ จัดการความขัดแย้งจะต้องคำนึงถึงสมมติฐานที่ว่า

**ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้** โดยผู้นำที่รู้จักและเข้าใจ ธรรมชาติของความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรได้ เนื่องจาก ความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการจูงใจให้คนริเริ่มแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นนัก บริหารที่เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งย่อมได้เปรียบในการที่จะควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ใน ปริมาณที่เหมาะสมต่อการบริหารองค์กร

### 1.3.3 ธรรมชาติของความขัดแย้ง

จุดกำเนิดที่แท้จริงของความขัดแย้งนั้น เกิดจากความได้ไม่เพียงพอ หรือความขาดแคลน ทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวกับความขาด แคลนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อจะได้มาซึ่ง

ทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการของการแข่งขันนั้น โดยทั่วไปแล้ว ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. **การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ** ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึงสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ และมองไม่เห็นไม่ได้ เช่น ทรัพยากร บุคคล เงิน วัสดุ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ และสถานภาพที่ดำรงอยู่

2. **ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรือ อำนาจ** ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือ กลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก้าว ในงานหรือ อำนาจหน้าที่ของบุคคลอื่น

3. **ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน** ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย วิธีการ และสไตล์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป้าหมายและวิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

#### 1.4 สาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน

อุทัย หิรัญโต (2523:218) ได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการคือ

1. **ความคิดเห็น** ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. **แนวทางปฏิบัติ** ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. **ผลประโยชน์** คือสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคนความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดเจนและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

#### 1.5 สาเหตุของความขัดแย้ง

ดยุค (Duke, 1976) ดยุก ได้สรุปแนวคิดถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

1. ความเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. เกียรติยศ ศักดิ์ศรีทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. การควบคุมทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ค่านิยมทำให้เกิดความขัดแย้ง

5. บทบาททำให้เกิดความขัดแย้ง

6. วัฒนธรรมทำให้เกิดความขัดแย้ง

7. อุดมการณ์ที่ต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 45 อ้างจาก

James T. Duke, 1976 : 238 )

**นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl 1982) นิวแมน และบรูล แบ่งสาเหตุความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ**

1. ตัวบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ประกอบไปด้วย



- 1.1 ภูมิหลังที่แตกต่างกันซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมที่แตกต่าง การศึกษาที่แตกต่าง ค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง ประสบการณ์ที่แตกต่าง
  - 1.2 แบบฉบับ (style) ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถจำแนกได้คือ แบบฉบับทางจิตวิทยา (psychological style) เช่นวิธีคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ แบบฉบับทางอารมณ์ (emotional style) แบบฉบับทางการเจรจา (negotiation style) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (leadership style)
  - 1.3 การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของการรับรู้ที่แตกต่างกัน
  - 1.4 ความรู้สึกของแต่ละคนที่แตกต่างกันจะนำมาสู่ความขัดแย้งได้
  2. การสื่อสารระหว่างกัน (communication) ที่ไม่ดีซึ่งสามารถพิจารณาจากกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยสามส่วนคือ
    - 2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าว ได้แก่ผู้ส่งข่าวส่งข่าวไม่สมบูรณ์ หรือส่งข่าวน้อยไป ไม่มี ความชัดเจน ใส่ความหมายไม่ถูกต้อง การแปลงความคิดเป็นข่าวสารไม่ถูกต้อง
    - 2.2 ปัญหาจากสื่อที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม โดยมีการบิดเบือน มากเกินพอดี หรือมีสิ่งรบกวน
    - 2.3 ปัญหาจากผู้รับกล่าวคือ ผู้รับมีความสามารถในการตีความไม่ดีพอ ความเข้าใจไม่ตรงกันกับผู้ส่งข่าว
  3. สภาพของตัวองค์กรที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งคือ
    - 3.1 การมีทรัพยากรจำกัดจะทำให้มีการแข่งขันและแก่งแย่งกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
    - 3.2 ความไม่โปร่งใสความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ หรือโครงสร้างก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
    - 3.3 กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
    - 3.4 การแข่งขันในเรื่องต่างๆก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
    - 3.5 บุคคลหรือกลุ่มที่ได้รับข้อยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือมาตรฐานที่กำหนดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 45)
- สถาบัน อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน** (Alexander Hamilton Institute, 1983) นักวิชาการจากสถาบัน อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้
1. ความแตกต่างกันทางบุคลิกภาพ และวัฒนธรรม
  2. ความแตกต่างกันทางค่านิยม คุณธรรม อุดมการณ์ปรัชญา การเลี้ยงดู การศึกษา ศาสนา
  3. ความแตกต่างกันทางการรับรู้และประสบการณ์
  4. ความแตกต่างกันทางเป้าหมาย ภูมิหลัง
  5. การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำกัด เช่น คน เงิน สิ่งของต่างๆ ยศ ตำแหน่ง เป็นต้น
  6. การพึ่งพาอาศัยกัน งานที่เกี่ยวข้องกัน การแข่งขันเรื่องของผลงาน
  7. แรงกดดันจากที่ต้องรับบทบาทที่ได้รับ
  8. การถูกแทรกแซงสถานภาพ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

#### 1.6 กระบวนการความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Alan Filley, 1975) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น
5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง
6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

#### 1.6.1 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส (Thomas, 1976)

โรมัสเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงกันจะเกิดความขัดแย้งต่อมามาก โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ซึ่งในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้

1. เกิดความคับข้องใจ
2. เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. แสดงพฤติกรรมออกมา
4. เกิดปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่ง
5. ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

กระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิดโรบินส์ (Robbins, 1983) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศักยภาพของการเป็นปกปักษ์กัน
2. การรู้
3. พฤติกรรมที่แสดงออก
4. ผลของความขัดแย้ง

#### 1.6.2 กระบวนการของความขัดแย้ง

แมคและสไนเดอร์ (Mack and Snyder) แมคและสไนเดอร์ สรุปคุณลักษณะของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานการณ์ขัดแย้งมีดังนี้

1. การขัดแย้งกันจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากการมีตำแหน่ง หรือทรัพยากรไม่พอเพียง
3. พฤติกรรม ของความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ฝ่ายหนึ่งมุ่งทำลาย การทำร้าย สกัดกัน หรือควบคุม อีกฝ่ายหนึ่งโดยความสัมพันธ์ในความขัดแย้งคือฝ่ายหนึ่งจะได้หรือชนะ ต่อเมื่ออีกฝ่ายเสียหรือแพ้
4. ความขัดแย้งมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างฝ่ายต่างๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม
5. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ
6. ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน
7. กระบวนการความขัดแย้งทำให้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขาดลงชั่วคราว

8. ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งจะเป็นตัวทำให้เปลี่ยนมาตรฐาน และความคาดหวังในการทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 89 อ้างจาก Mack and Snyder, 1972 : 8-9)

ฟิลเลย์ (Filley, 1975) ฟิลเลย์ มีแนวคิดที่ว่า กระบวนการของความขัดแย้งมี 6 ขั้นตอน

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Conditions of Conflict) เป็นสภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง แต่จะเกิดความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) ฝ่ายต่างๆรู้ว่ามี ความขัดแย้งจากสภาพการณ์

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคล เช่น ก้าวร้าว แข่งขัน โต้เถียง แก้ปัญหา

5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการที่ทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง โดยการตกลงกัน หรือชนะกัน

6. ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) ผลที่ตามมาจากการแก้ปัญหา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 89 อ้างจาก Filley, 1975 : 4)

### 1.7 นิยามของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการหรือคิดที่จะกระทำการให้เกิดผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่าความขัดแย้งประกอบด้วย

- (1) มีผลประโยชน์ตรงกันข้ามระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
- (2) ยอมรับการอยู่ตรงข้ามกัน
- (3) แต่ละฝ่ายต่างเชื่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะขัดขวางต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน และ
- (4) มีการกระทำเพื่อให้เกิดการขัดขวางดังกล่าวขึ้นจริง

### 1.8 ประเภทของความขัดแย้ง

**1. ความขัดแย้งของบุคคล** อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบากว่าจะเลือกหรือไม่เลือก นอกจากนี้ได้ อาจเป็นความขัดแย้งในบทบาทความขัดแย้งภายในบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูก คาดหมายให้ปฏิบัติงานอะไรหรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งของ องค์การโดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ

**2. ความขัดแย้งขององค์การ** ความขัดแย้งขององค์การเป็นการต่อสู้ดิ้นรนที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์การเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบองค์การที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงาน(จินตนา อ้างถึงใน แก้ววิบูลย์ แสงพล

สิทธิ์, 2534) นอกจากนี้แล้ว ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงานแต่จะแสดงออกมาให้เห็นได้เด่นชัดในลักษณะต่างๆ หรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การเกิดกรณีความขัดแย้งนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นสายโซ่ที่ต่อเนื่องกัน

ประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งในสังคมย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรในส่วนของนายจ้างกับลูกจ้าง เพราะว่าคนทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน จากการศึกษาของ March และ Simon (1958:102) พบว่าความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทำของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 รักพี่เสียดายน้อง (Approach-Approach Conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-Avoidance Conflict) เป็นความรู้สึกรู้สึกที่ไม่ต้องการไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3 เกลียดตัวกินไข่ (Approach-Avoidance Conflict) คือมีทั้งสิ่งที่พอใจไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันจะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยมคติ การรับรู้ ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่นผลประโยชน์ขัดกัน

กระบวนการความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่าฝ่ายในที่นี้หมายถึง บุคคล หรือองค์กรก็ได้ ซึ่ง Filley (1975) เสนอกระบวนการความขัดแย้ง Filley ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

1. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง เช่น

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล คนบางคนมีลักษณะที่พร้อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ เช่น ก้าวร้าว ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีอคติต่อผู้อื่น จู้จี้ จุกจิก ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

1.2 จุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัตถุประสงค์ แตกต่างกัน

1.3 ปัญหาอุปสรรคจากการสื่อสาร

1.4 ความจำกัดของทรัพยากร

1.5 ลักษณะโครงสร้าง ประเภทขององค์กร ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การแข่งขันให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้ง โดยอาจมีความรู้สึกที่ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือ รู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

### 1.9 ลักษณะของความขัดแย้ง

ลักษณะความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในหน่วยงานหรือในองค์กร ซึ่งลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจเป็นไปในแนวทางสร้างสรรค์หรือเป็นประโยชน์ และในทางทำลายหรือไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 43-44) ได้กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

#### 1.9.1 ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิด การรับรู้ ทศนคติ ค่านิยมและจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบเพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า
3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดกันในวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้นๆ
4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มิใช่ขัดแย้งเนื่องมาจากอคติส่วนตัว
5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผลใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้อารมณ์
6. คู่ขัดแย้งพยายามจะเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความสนใจ ความต้องการ และความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง
7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร
8. เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวโดย ตระหนักถึงคุณธรรมและศีลธรรม จริยธรรมในสังคม
9. เป็นความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่น หรือไม่ก็เป็นข้ออ้างเพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

#### 1.9.2 ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ มีลักษณะดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีการต่างๆ นานา เช่น การใช้อำนาจ อารมณ์ สำนวนโวหาร กฎหมู่ หรือช่องว่างของระเบียบ
2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม ลดหรืองดการสื่อความหมายอย่างเปิดเผย
3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิดโดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือฟังไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนมีอายุมักอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออาบน้ำร้อนมาก่อน คนมีอายุน้อยมักอ้างความทันสมัย ความรวดเร็ว เป็นต้น

4. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง

5. ผู้บริหารมักจะแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตน หรือของคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือหน่วยงาน

6. ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งโดย “มองใกล้” มากกว่า “มองไกล” และ “มองแคบ” มากกว่า “มองกว้าง” ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมา

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตน มากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ (2533, 13-14) ได้ให้ทัศนะในเรื่องลักษณะของความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะ คือ

**1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล** เป็นเรื่องพื้นฐานธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศ การศึกษา ปรัชญาแนวความคิด และระบบคุณค่า ฯลฯ นอกจากนี้ก็อาจมีสาเหตุมาจากองค์กร คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอาจเป็นตัวการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงานราชการ เช่น การแข่งขันกันเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นเพราะทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพ มีอิทธิพล มีชื่อเสียง และมีอำนาจ

**2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม** บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรอาจไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่นๆ หรือเกิดความขัดแย้งต่อองค์กร สาเหตุของความขัดแย้งนี้ อาจมีมาตั้งแต่เริ่มที่บุคคลนั้นเข้าสมัครงาน เนื่องจากเวลาสัมภาษณ์มีน้อย อาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

**3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม** องค์กรประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ จากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้ง เช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการเงินสนับสนุนทางด้านวิจัย แต่อีกหน่วยงานหนึ่งต้องการเงินสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน ก็ทำให้เกิดการต่อสู้ด้านทรัพยากร ยังมีหลายกลุ่มแตกต่างกัน ก็ต้องมีรูปแบบในการบริหารที่แตกต่างกันออกไป ความแตกต่างในด้านนโยบายและการดำเนินการ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีข้อเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลประโยชน์และส่วนได้ส่วน เสียที่แตกต่างกัน

**4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่อองค์กร** จะเห็นได้ชัดในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้ ฯลฯ หากองค์กรใดไม่สามารถแข่งขันได้ก็จะประสบความหายนะ ทางด้านการเงิน ต้องล้มเลิกกิจการ องค์กรใดชนะก็ยืนหยัดแข็งแกร่งต่อไปในวงการธุรกิจ

กล่าว โดยสรุปลักษณะของความขัดแย้งมีลักษณะของการเกิดเป็นไปในทางที่มีประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นไปในทางทำลายหรือไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร จำเป็นที่ผู้บริหารควรหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้วจัดการ กับความขัดแย้งให้เหมาะสมต่อไป

#### 1.10 ระดับความขัดแย้ง

Don Hellriegel and John W. Slocum Jr., 1970 เสนอว่าความขัดแย้งนั้นอาจจะมีอยู่ในระดับต่างๆ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งในองค์กร

**March and Simon, 1958** ได้แบ่งระดับความขัดแย้งออกเป็น 3 ระดับ

1. ความขัดแย้งของบุคคล
2. ความขัดแย้งในองค์กร เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์กร
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การหรือกลุ่มต่างๆ

ระดับของความขัดแย้งที่ Don Hellriegel and John W. Slocum Jr. และ March and Simon มีความคล้ายคลึงกันมาก ซึ่งเราสามารถแบ่งความขัดแย้งนี้ได้เป็น 2 ระดับ คือ

#### 1. ความขัดแย้งในระดับบุคคล แบ่งเป็น

1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวของคนๆหนึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น หรือเรียกได้ว่า "ความขัดแย้งในตัวเอง"

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลมากกว่า 2 บุคคลขึ้นไป

#### 2. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร แบ่งเป็น

2.1 ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-organization Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาโดยมีคู่กรณีขัดแย้งเป็นบุคคลหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีอยู่ในกลุ่มหรือที่อยู่ในองค์การหรือกลุ่มต่างๆ

2.2 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาโดยที่คู่กรณีขัดแย้งเป็นองค์กรกับองค์กร หรือกลุ่มกับกลุ่ม

#### 1.11 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้งและเนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

##### ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 276) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้า หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอ ซึ่งจะเป็ผลดีต่อองค์การ เพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

วิจิตร วรุตบางกูร (2526: 173-174) โดยทั่วไปบุคคลส่วนใหญ่จะมีทัศนคติไม่ดีต่อความขัดแย้งเพราะเชื่อว่าความร่วมมือเป็นสิ่งที่ดีและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี แม้ว่าความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียดและเป็นผลเสียต่อองค์การแต่บางครั้งความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลดีได้เหมือนกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งสามารถให้ผลในทางบวก เป็นต้นว่า

1. ทำให้เกิดแนวปฏิบัติหรือความคิดเห็นอื่นๆ มากขึ้น
2. ทำให้มีโอกาสเลือกแนวทางที่ดีกว่า

3. ทำให้เกิดแรงผลักดันที่ต้องค้นหาวิธีการใหม่ๆ
4. ทำให้เกิดความพยายาม ที่จะอธิบายความเห็น ความเชื่อหรือชี้แจงให้ชัดเจน จึงต้องพัฒนาความสามารถในการสื่อความหมายและให้เหตุผล
5. ความตึงเครียดกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. ทำให้เกิดความเคยชิน ในการแลกเปลี่ยนความเห็นและยอมรับนับถือซึ่งกัน และกันมากขึ้น

ซึ่งคล้ายกับ ทิศนา แชมมณี (2522: 81) กล่าวว่า ความขัดแย้งไม่ใช่จะให้ผลเสียเสมอไป แต่ที่จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ
2. ทำให้ความคิดและการทำงาน ไม่หยุดอยู่กับที่
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและแสดงความสามารถของตน อาจส่งผลให้การทำงาน และผลงานของกลุ่มดีขึ้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540: 22) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล และองค์การประโยชน์ที่สำคัญบางประการ ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธี แก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่

ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

โอเวนส์ (Owen 1991: 246-248) ได้กล่าวว่า หากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

#### **ผลดีของความขัดแย้ง**

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เพราะความขัดแย้งจะทำให้เกิดการพัฒนา
2. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้เพื่อมาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น
3. มีความชัดเจน เมื่อมีความขัดแย้งแล้วจะเกิดความชัดเจนขึ้นเพราะจะถูกวิเคราะห์และจับตามอง
4. สร้างเอกลักษณ์ โดยต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดการกับปัญหาจึงต้องมีเอกลักษณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว
5. ถ้าเกิดจากภายนอกจะสร้างความสามัคคี เพื่อให้สามารถผ่านพ้นความขัดแย้งไปได้
6. เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อใช้แก้ปัญหา และเพื่อการป้องกันในวันข้างหน้าด้วย



7. กระตุ้นให้แสวงหาคำตอบ คือทางออกของการแก้ปัญหาตนเอง
8. เพิ่มความสามารถและไหวพริบ เป็นการฝึกไปในตัวเอง
9. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิต
10. สร้างโอกาส เมื่อมีความขัดแย้งก็จะดีขึ้น ซึ่งอาจพบทางที่ดีใหม่ๆ ขึ้นได้
11. เรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันการขัดแย้ง
12. สร้างความตื่นตัว เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งซ้ำซ้อนขึ้นมาอีก
13. ให้ข้อมูลที่มาของปัญหา เมื่อมีการศึกษาก็จะทราบว่าที่มาของปัญหาคืออะไร
14. ก่อให้เกิดความสามัคคีเพื่อต่อต้านภัยที่มาถึงตัว

#### ผลเสียของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 277) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า อาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์การมีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกต้อง และจะเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์การในส่วนรวมได้ เช่น อาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นต้น

#### ผลเสียของความขัดแย้ง

1. สูญเสียกำลังคน ทำให้การดำเนินงานมุ่งไปข้างหน้าอย่างเดียวไม่ได้ ต้องคอยระวังปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ทำให้ใช้งานคนไม่ได้เต็มที่
2. ทำให้ความเป็นมิตรลดน้อยลง เนื่องจากต้องระมัดระวังตัวเองอยู่ตลอดเวลา
3. บรรยากาศความเชื่อถือและไว้วางใจลดน้อยลง
4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง เพราะคิดว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความยุ่งยาก
5. ปิดบังความรู้ เพราะไม่ต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งได้เปรียบฝ่ายตน
6. ผิดปกติทางจิตวิทยา จะมีความหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา
7. เห็นแก่ตัว เพราะต้องเอาตัวเองให้รอดจากปัญหา
8. ส่งผลเสียต่อร่างกายและจิตใจ
9. เสียเวลา
10. เกิดผลเสียด้านการเงิน
11. บิดเบือนความจริง (อรุณ รักธรรม, 2532 : 18)