

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นที่ยอมรับว่าเกิดความขัดแย้งอยู่ทั่วไปในองค์กร และความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ มีรายงานว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยถึง 20 เปอร์เซ็นต์ในการเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้ง มีหลายมุมมองที่เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง เช่น ทักษะแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะส่งผลเสียหายต่อการทำงานของกลุ่ม มุมมองที่สองซึ่งเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในกลุ่มใดๆ ก็ตาม และไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามกลับสร้างพลังการทำงานของกลุ่มยิ่งขึ้น ส่วนมุมมองที่สามซึ่งเป็นแนวคิดล่าสุดที่ค่อนข้างมองกว้างออกไปว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างพลังการทำงานให้กับกลุ่ม แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด (Absolute necessary) ต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองนี้จึงเรียกว่า แนวคิดเชิงนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist approach) โดยจะกล่าวรายละเอียดในแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

2.1.1 แนวคิดแบบดั้งเดิม (The traditional view)

เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่เชื่อว่า บรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ และมักจะทำให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความหมายที่ไม่ดี จากนิยามเช่นนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตรายและควรหลีกเลี่ยง เป็นแนวคิดเกิดขึ้นช่วงระหว่าง ค.ศ.1930 - 1940

ทักษะความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีตเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดีหรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการสนองตอบต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม

จากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงแต่ให้ความสนใจหาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์กรกลับคืนสู่ภาวะเดิม

2.1.2 แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The human relations)

มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กร และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้ง ให้เหตุผลสนับสนุนการต้องมีความขัดแย้งอยู่ การไม่สามารถขจัดความขัดแย้งให้หมดไป และนับครั้งไม่ถ้วนที่ความขัดแย้งกลับส่งเสริมการทำงานของ กลุ่ม แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 - กลางทศวรรษ 1970

2.1.3 แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The interactionist view)

ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้นแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กันอย่างสงบสุข คิดหรือทำอะไรก็ตามไปในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือ

ภาวะการเริ่มตกต่ำ เสื่อมถอยขององค์การที่เกิดจากการอยู่คงที่นานๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิดของนัก ปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากวิจารณ์ตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น

2.1.4 แนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

หัวใจสำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้คือ การขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่อย่างแพร่หลายทั่วไปเราจึงไม่ควรมอง พฤติกรรมขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือเป็นปรากฏการณ์ที่ผิดปกติ ทฤษฎีความขัดแย้งทางสังคม จึงมีแนวความคิดว่าสังคมนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งแยก (Division) อันเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม วิธีการสำคัญที่นักปราชญ์และนักสังคมศาสตร์ ใช้วิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่ขัดแย้งต่างๆ คือ วิธีการที่เรียกว่า "ไดอาเล็กติก" (Dialectic Method) เป็นวิธีการที่ใช้มา

ตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ สมัยโซเครตีส (Socrates) ใช้เป็นวิธีถามและตอบเพื่อแสวงหาความรู้ที่แจ่มแจ้งและสมบูรณ์ ทำให้เกิดการสมเหตุสมผลมากขึ้น (Logical consistency) ต่อมานักปรัชญาชาวเยอรมันได้พัฒนา Dialectic สมัยใหม่ที่ว่าด้วย ข้อเสนอเบื้องต้น (Thesis) และข้อเสนอแย้ง (Anti thesis) และ คานท์ (Kant) แสดงความ เห็นว่า สาเหตุของความไม่กลมกลืน หรือไม่คล้อยจองกัน เป็นเพราะระบบความคิดของคนเรา ซึ่งมีอิทธิพลมากกว่าอิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม ความขัดแย้งที่มีอยู่ในตัวของบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายใน นอกอื่นๆ หากทำความเข้าใจ เรื่องความขัดแย้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้แล้ว และหาทางขจัดความขัดแย้งนั้นออกไป ความขัดแย้งทางสังคมและวัฒนธรรมก็อาจหายไปได้ นักทฤษฎีความขัดแย้งด้านสังคมวิทยาที่สำคัญ 3 คนคือ (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2548)

Marx (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 42) เป็นผู้ที่ใช้วิธีวิเคราะห์ แบบ Dialectical วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทุกๆ สังคมว่า เกิดจากความสัมพันธ์ของ "อำนาจการผลิต" ซึ่งได้แก่ ที่ดิน หุ่น เทคโนโลยีและการจัดการด้านแรงงานกับ "ความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต" อันได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และผู้ใช้แรงงาน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มักเกิดจากความขัดแย้งระหว่างชนชั้นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับชนชั้นผู้ใช้แรงงาน

Sills (1968, p. 142) อธิบายว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านลบและด้านบวก ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคมถือเป็นสภาวะหนึ่งของ มนุษย์ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่มหนึ่งๆ ย่อมมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้เสนอเพิ่มเติมว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์ต่อกันอันจะพัฒนาสู่ความร่วมมือได้หรือทำให้เกิดความแปลก แยกได้

Dahrendorf (1968, p. 125) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ปฏิเสธแนวคิดของมาร์กซ์ เรื่อง ความขัดแย้งระหว่างชนชั้น Dahrendorf อธิบายคุณลักษณะ "ความขัดแย้ง" ว่ามีลักษณะสอดคล้องกับทุกสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกสังคมจึงเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิอำนาจ ทำให้สังคมเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ขึ้น เพราะต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงพยายามรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายตนไว้ ทำให้ระดับของความรุนแรงจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสาน

ผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำกลุ่มอื่น ความขัดแย้งจึงสามารถควบคุมได้โดยการประนีประนอม และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคม อื่น ๆ ด้วย

2.1.5 แนวคิดทางจิตวิทยา

แนวคิดทางจิตวิทยา อธิบาย ความขัดแย้งว่า หมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้น ให้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่า ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ การตอบสนองต่อความต้องการบรรลุวัตถุประสงค์สองอย่างพร้อมกันเป็นไปได้ จึงเกิดความขัดแย้ง ขึ้นได้หลายระดับ เช่น ความขัดแย้งในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏชัด ตัวอย่างเช่น การที่คนเราพูด ออกมาอย่างหนึ่งแต่ในใจคิดอีกอย่างเพราะถ้าพูดความจริงแล้วจะ ทำให้คนอื่นเสียใจ หรือกรณีของ การเกิดความขัดแย้งในตัวเอง จะเห็นว่าความขัดแย้งตามแนวคิดของจิตวิทยานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ ตั้งแต่ภายในตัวบุคคลนั้นไปจนถึงกลุ่มหรือองค์การได้ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คือความคิด หรือความรู้สึของคนเราต่อสิ่งที่มีปฏิกิริยาที่รับรู้ได้ซึ่งอาจเป็นผลมา จากความวิตกกังวล มือคด หรือความกลัวที่แฝงอยู่ในจิตใจมากกว่าความขัดแย้งตามแนวคิดด้านจิตวิทยา จะให้ ความสำคัญในระดับปัจเจกบุคคล และด้านจิตวิทยาเป็นสำคัญ แนวคิดนี้ยังเชื่อว่า ความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นมีผลต่ออารมณ์ของบุคคลอย่างมาก แล้วจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนได้ เช่น ความขัดแย้งทำให้คนเราเกิดความคับข้องใจ (Frustration) ซึ่งอาจทำให้เกิดความท้อถอย ก้าวร้าว หรือประนามผู้อื่นได้ในบางสถานการณ์ ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ได้เช่น การขาดความสนใจในงาน ขาดความเชื่อมั่นตนเอง หรือกลัวความล้มเหลวจนบางครั้งกลายเป็น คนที่ชอบใส่ร้ายคนอื่น เป็นต้น

Coser (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า 39) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน ได้ จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบคือ

1. เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายที่ตนปรารถนาสองอย่างที่ต้องเลือก (Approach-approach conflict)
2. เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่าง ซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายที่ตนเองชอบและไม่ชอบ (Approach-avoidance conflict)
3. เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่ (Avoidance-avoidance conflict)

นักวิชาการทางมานุษยวิทยา มองความขัดแย้งว่าเป็นผลมาจากความปรารถนา หรือ เป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ อาจมาจากการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสังคม ซึ่งเป็นผลมาจาก วัฒนธรรม และเป็นแบบฉบับของพฤติกรรมปรับตัวของมนุษย์ เช่น ความก้าวร้าว ความร่วมมือ หรือ การแข่งขันกัน เมื่อเกิดผลประโยชน์และค่านิยมที่ไปด้วยกันไม่ได้ นักวิชาการคนสำคัญที่ศึกษา เกี่ยวกับความขัดแย้งด้านนี้คือ พิชเชอร์, ยูรี และ แพตตัน (2545, หน้า 115) ซึ่งเป็นนักมานุษยวิทยา ผู้มีชื่อเสียง เห็นว่า สิ่งอันตรายที่คุกคามมวลมนุษยชาติเกิดจากนิสัยภายในตัวมนุษย์เอง ที่มักตกอยู่ใน ภาวะความขัดแย้งที่อันตราย และทำลายล้างเมื่อเกิดความแตกต่างอย่างชัดเจนขึ้นระหว่างคนสองคน กลุ่มหรือสอง ประเทศ

2.1.6 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในคุณค่าหรือค่านิยม

แนวคิดนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลที่เบี่ยงเบนจากกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นั้น เป็นเพราะ สภาวะการณ์นั้นไม่สอดคล้องกับคุณค่าที่กลุ่มยึดถือ จึงเห็นว่าปัญหาสังคมต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เพราะ กลุ่มต่างๆ นำสิ่งที่ยึดถือต่างกันมาใช้แล้วขัดแย้งกัน เช่น หมอต้องการรักษาคนไข้ด้วยยาที่ทันสมัย ใช้

เครื่องมือก้าวหน้า เพื่อผลการรักษาที่ดีที่สุด ทำให้การรักษาแพง ในขณะที่ผู้ป่วยต้องการหายจากความเจ็บป่วยและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก คุณค่าที่ใช้ในสภาวะการณ์เดียวกันแต่ขัดแย้งกันปัญหาความไม่เข้าใจย่อมเกิด ขึ้นได้เสมอ

การกล่าวถึงความขัดแย้งในบทนี้ จะยึดตามแนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์และความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีไปทั้งหมดหรือเลวไปทั้งหมดเช่นกัน แต่ขึ้นอยู่กับว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด

คาร์ล มากซ์ (Karl Marx เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2533, 29) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม คาร์ล มากซ์ ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของคาร์ล มากซ์ อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ คาร์ล มากซ์ เชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม คาร์ล มากซ์ เชื่อว่า จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจดีคนก็มีความขัดแย้งกันน้อย ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีคนก็มีความขัดแย้งกันมาก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจจะระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตนซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเองซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีประโยชน์ขัดกัน คาร์ล มากซ์ ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของคาร์ล มากซ์ อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์ จุดยืนทางการเมืองของคาร์ล มากซ์ คือการปฏิวัติ ทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ล มากซ์ นอกจากจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้ว ยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอีกด้วย ไม่เพียงแต่คาร์ล มากซ์ จะสร้างทฤษฎีความขัดแย้งขึ้นมา ยังยังสร้างทฤษฎีที่นำไปสู่ความขัดแย้งอีกด้วย

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2533, 30) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตนเกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลาย ๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน เวเบอร์ ถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้ง ถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม สาละสำคัญของความขัดแย้งในแนวคิดของเวเบอร์ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง

2. ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน

3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคม ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจ

6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

7. การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้

7.1 ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎ ระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.2 ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.3 ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือ ที่จะเผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลาย โดย เผยแพร่กฎ ข้อบังคับทั้งหลายโดยให้เห็นว่าเป็นของดีและถูกต้อง เปลี่ยนความสนใจของประชาชน โดยอ้างอุดมการณ์ และทำให้เชื่อว่า ความสนใจของประชาชนสอดคล้องกับของผู้นำ กระตุ้นให้ประชาชนอาสาสมัครที่จะเชื่อฟัง กฎ หรือระเบียบ ต่างๆ

เกออร์ค ซิมเมล (Simmel เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์ 2533, 31-32) เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผลงานของ ซิมเมลเกี่ยวกับความขัดแย้งปรากฏในหนังสือของเขาชื่อ Soziologie ซิมเมลเชื่อว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมุ่งร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่าย มีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม แนวคิดที่สำคัญบางประการของซิมเมลเกี่ยวกับความขัดแย้งคือ

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิดการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะบังคับให้กลุ่มมีการประสานงานที่ดีและมีผู้นำเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้กลุ่มสร้างเขตของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าใครเป็นสมาชิกของกลุ่มเรา หรือใครเป็นพวกเราบ้าง ความขัดแย้งช่วยลดความเบี่ยงเบนหรือความบาดหมางภายในกลุ่มเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการต่อกรหรือจัดการกับฝ่ายตรงข้าม ความขัดแย้งช่วยจัดระบบและประสานทรัพยากรต่างๆ ทางสังคมเสียใหม่ และช่วยสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์ชนิดใหม่กับฝ่ายตรงข้าม

2. ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง ความกลมเกลียวทำให้เกิดความขัดแย้งเช่นเดียวกับเป็นผลที่เกิดจากความขัดแย้ง หากทั้งสองฝ่ายที่มีความกลมเกลียวกันมาก เช่น คู่สมรส หุ่นส่วน มักจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความจริงนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดเรื้อรังในความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดใดๆ เพราะต่างฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลต่อกันในชีวิต ถ้าหากความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิดกัน ความขัดแย้งอาจไม่เกิดขึ้นก็ได้ เช่นพฤติกรรมที่ไม่สุภาพของคนขายของ ซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิดกับเรา พฤติกรรมของเขามีผลเพียงเล็กน้อยต่อเรา ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันจะทำให้เราเกิดอารมณ์รุนแรงและตอบโต้

กลับไป ความรักของสองคนแบ่งบานเพราะมีความรู้สึกผูกพันต่อกัน ในทางตรงกันข้ามความเกลียดชังอย่างแสนสาหัสก็เกิดจากการเลิกรักกันหรือรักกันอีกไม่ได้ บุคคลที่หนีออกมาจากกลุ่มด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม มักจะเป็นคนที่เคยมีความสัมพันธ์อย่างดียิ่งในกลุ่มเดิม บุคคลที่มีความคับข้องใจมากที่สุดในกลุ่ม คือบุคคลที่เคยมีแรงจูงใจอย่างมากที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม

3. ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุทำให้เกิดการขัดแย้ง ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่ม ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งเช่นเดียวกันกับความกลมเกลียวภายในกลุ่ม กลุ่มสองกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกันอย่างดีโดยมีความผูกพันกันแบบใดแบบหนึ่ง เช่น มีความสนใจร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ใช้ภาษาพูดเดียวกัน อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน มาจากท้องถิ่นเดียวกัน หรือมีความคล้ายกันทางวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ หรือแนวคิดทางการเมือง อาจเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้

มอสคา (Mosca เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2533, 33) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในหนังสือของเขาชื่อ The Ruling Class โดยเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคม ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่มอสคาก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง จึงเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของมอสคา แตกต่างไปจากความคิดเห็นของคาร์ล มากซ์ โดยที่ มอสคามิที่ศนะว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้วคนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุมโชคชะตาของสังคม มอสคาไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของคาร์ล มากซ์ ที่ว่า เศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว มอสคาเชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ

โคเซอร์ (Coser เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2533, 33) เป็นผู้ขยายแนวคิดของซิมเมลให้กว้างขวางออกไป โดยได้เขียนเป็นหนังสือชื่อ The Functions of Social Conflict โดยโคเซอร์พยายามชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวและบูรณาการในหลายๆ ทาง โดยได้กำหนดเป็นประพจน์ทั้งหมด 16 ประพจน์ ซึ่งทำให้การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ก้าวหน้าทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

แคพโลว์ (Caplow เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2533, 36-38) เป็นอีกผู้หนึ่งที่พยายามขยายแนวคิดของซิมเมลให้กว้างออกไปอีก แคพโลว์เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคม และไม่มีวิธีการใดที่จะเห็นได้ง่ายๆ ในการยกเอาความขัดแย้งทุกอย่างออกไปจากองค์การ ในกระบวนการขัดแย้งนั้นแคพโลว์เชื่อว่า มีความเป็นไปได้สูงที่ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคพโลว์ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรวมตัวกันของไตรภาคี ในบางกรณีของการรวมตัวกันของไตรภาคี ถ้าสองฝ่ายที่ไม่เท่ากันรวมตัวกันเพื่อเอาชนะฝ่ายที่สาม เป็นที่คาดหวังว่ารางวัลที่จะได้จากการรวมตัวกันควรจะเป็นสัดส่วนกับทรัพยากรที่ลงทุนไป ถ้าหากฝ่ายหนึ่งลงทุน

มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะมีคามคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับส่วนแบ่งของชัยชนะมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ตามทฤษฎีนั้นต่างฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมกันเพื่อที่จะได้ชัยชนะ ดังนั้นจึงรู้สึกว่าได้ลงทุนเท่า ๆ กัน

ทางจิตวิทยา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2533, 38) ได้อธิบายความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องในกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยอมรับในค่านิยมเดียวกันหรือระบบผิวเดี่ยวนิยมเดียว ผู้ชายไม่สามารถจะแต่งงานกับผู้หญิง 2 คนในเวลาเดียวกัน ไม่ว่าผู้หญิงนั้นจะสวยอย่างไรก็ตาม นักธุรกิจอาจมีปัญหาในการตัดสินใจว่าจะเลือกจ้างพี่น้องที่ซึ่เกียจหรือจะจ้างคนอื่นที่ฉลาดและขยัน ทหารในแนวรบอาจมีปัญหาว่จะทำอะไรระหว่างความปรารถนาที่จะวิ่งหนีกับความกลัวที่จะเสียหน้า ในทางจิตวิทยาถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของมนุษย์ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) จิตแพทย์ชาวออสเตรีย ยืนยันว่าความผิดปกติทางจิตชนิดใดเกิดขึ้นโดยปราศจากความขัดแย้ง ความรุนแรงทางอารมณ์เป็นผลมาจากความขัดแย้งของความคิดต่างๆ ที่ไปด้วยกันไม่ได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งทางจิตวิทยาส่งผลต่ออาการทางสังคมในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น การสมรส การศึกษา ความล้มเหลวในอาชีพ อาชญากรรม ยาเสพติด และโสเภณี นักจิตวิทยาสนใจการพัฒนาของบุคคลและความสนใจของบุคคล

ทางด้านการเมือง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2533, 39) ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ตามทัศนะทางการเมือง อาจมองเห็นเป็นกระบวนการสองอย่างที่คาบเกี่ยวกัน กระบวนการทั้งสองอย่างคือ ความขัดแย้งและความกลมเกลียว (เช่น ความร่วมมือกัน การสนับสนุนส่งเสริมกัน หรือการเห็นสอดคล้องกัน เป็นต้น) กระบวนการทั้งสองนี้จะปรากฏอยู่นานเท่าที่คนยังติดต่อพบปะกันอยู่เมื่อคนตั้งแต่สองคน (หรือกลุ่มคน) หรือมากกว่าสองคน (หรือกลุ่มคน) ต้องมาติดต่อพบปะกัน แต่ละฝ่ายอาจสร้างความสัมพันธ์เบื้องต้นด้วยความขัดแย้งหรือด้วยความกลมเกลียว ถ้าหากความสัมพันธ์เบื้องต้นเป็นความขัดแย้ง ก็อาจมีความกลมเกลียวในระยะเวลาดสั้นๆ เกิดขึ้น เช่น การตกลงถึงกติกาที่จะใช้สู้กัน หรือการตกลงกันว่าตกลงกันไม่ได้ ถ้าหากความสัมพันธ์เบื้องต้นเป็นความกลมเกลียว ก็จะมีคามขัดแย้งเกิดขึ้น อย่างน้อยก็เป็นการแข่งขัน เพื่อจะคบหรือติดต่อกับคนที่ตนเองอยากจะคบด้วย

ทางสังคมวิทยา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2533, 42) ความขัดแย้งทางสังคมวิทยา หมายถึงการดิ้นรนเพื่อจะได้ของที่มีคุณค่า หรือเพื่อการอ้างสิทธิในฐานะ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยกลุ่มที่ขัดแย้งกันมิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงจะได้สิ่งที่มีคุณค่าซึ่งตนปรารถนา แต่ยังต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามมีความเป็นกลาง ถูกทำร้าย หรือถูกกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเช่นว่านี้ อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ตลอดของชีวิตในสังคม ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างทางสังคม และความสนใจของกลุ่มต่างๆ ในสังคมนั้น ความแตกต่างของความสนใจระหว่างกลุ่มเป็นพื้นฐานนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม

แนวคิดทางด้านมานุษยวิทยา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2533, 42) ในทางมานุษยวิทยาเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่างๆ อย่างน้อยสองฝ่าย ฝ่ายต่างๆ ในที่นี้อาจเป็นบุคคล ครอบครัว เชื้อชาติ ชุมชน หรืออาจเป็นกลุ่มของแนวคิด องค์กรทางการเมือง เผ่าชน หรือศาสนา ความขัดแย้งอาจเกิดจากความปรารถนาหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ สาเหตุอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือพฤติกรรมก้าวร้าว นักมานุษยวิทยาส่วนใหญ่ยืนยันว่า ความขัดแย้งนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลของวัฒนธรรม การไม่มีความขัดแย้ง การมีความร่วมมือ และการกระทำที่

ประสานงานกันมักถูกใช้เป็นดัชนีวัดความมั่นคงทางสังคม ความขัดแย้งเป็นผลที่ตามมาของระบบสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากทฤษฎีความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ และผลประโยชน์ ระหว่างบุคคล ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจและผลประโยชน์ จะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดจากคนตั้งแต่สองคน หรือสองกลุ่ม หรือมากกว่า

2.2 แนวคิดของคนตั้งในเรื่องความขัดแย้ง

แนวคิดแนวคิดความขัดแย้งของ Robbins

แนวคิดความขัดแย้งของ Robbins (อ้างถึงใน สมบัติ อารังธัญญวงศ์, 2545, หน้า 15-16) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านองค์การคนสำคัญ ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

1) แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional perspective)

ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และ ทำให้เกิดผลลบต่อองค์การอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกันพูดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความร่วมมือในองค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไปจึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ

2) แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Behavioral or human relation perspective)

แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์ และ เกื้อกูลการ ปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ มาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบนั้นๆ อีกจนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประโยชน์แก่ผู้ บริหารได้เพราะจะช่วยให้ทราบปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรหลบเลี่ยงที่จะเผชิญ กับความขัดแย้ง แต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสมจะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญ และอยู่รอดได้

3) แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Inter-artistionist perspective)

แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มีใจทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้องค์การเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

4) แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging perspective)

แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่น ตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจเจกบุคคลทั่วไปล้วนแต่มีข้อบกพร่อง คงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และคำนึงถึงเอกภาพขององค์การ มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกันโดยเฉพาะ

ในเรื่องความรัก ความสามัคคีและจงรักภักดีกลุ่มและต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างทีมงานเข้มแข็ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

แนวคิดของ คาร์ล มากซ์ (Karl Marx) คาร์ล มากซ์ เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เป็นกฎพื้นฐานของชีวิต เป็นสภาพปกติของสังคม โดยความขัดแย้งเริ่มที่เศรษฐกิจซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก แล้วจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนสังคม การวิเคราะห์ของคาร์ล มากซ์ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ ทฤษฎีความขัดแย้งของ คาร์ล มากซ์ได้อธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการเปลี่ยนสังคมอย่างไร (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 :157-158)

แนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) แมกซ์ เวเบอร์ มีแนวคิดที่ว่า ความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคลเกิดได้ทุกที่ โดยเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย และเกิดปะทะกับอีกฝ่าย หนึ่ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นผลมาจากการที่มีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการแข่งขันกัน(Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งด้วย (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 :158)

แนวคิดของ ยอร์จ ซิมเมล (Georg Simmel) ยอร์จ ซิมเมล มีแนวความคิดว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบหนึ่ง (sociation) ที่ เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน โดยเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้ง สองฝ่าย โดยเป็นผลจากการที่มีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งมีอยู่ทุกองค์การซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม ผลของความขัดแย้งคือจะเกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม แต่ความกลมเกลียวภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มก็จะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง ด้วย (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 159-161)

แนวคิดของ มอสคา (Mosca) มอ สคา เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคม เป็นสิ่งปกติ เกิดโดยธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งทำให้เกิดความก้าวหน้าระเบียบ และเสรีภาพ ซึ่งมีความแตกต่างไปจาก คาร์ล มากซ์ ที่มอสคาเห็นว่าความขัดแย้งจะเกิดหลังจากสิ้นชนชั้นความต้องการทางด้าน เศรษฐกิจบรรลุผลแล้ว จากนั้นคนจะดิ้นรนเพื่ออำนาจภายหลัง ซึ่งจะนำมาสู่ความขัดแย้ง (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 :162)

แนวคิดของ โคเซอร์ (Coser) โคเซอร์ ได้ขยายแนวคิดของซิมเมลให้กว้างขวางออกไปอีก โดยพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการทางสังคมขึ้น 16 ข้อคือ

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่การสร้างเอกลักษณ์และการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม
2. ความขัดแย้งในบางครั้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้ โดยยอมให้ระบายความกดดันออกไปบ้าง
3. ความขัดแย้งจริงมีจุดประสงค์ ความขัดแย้งไม่จริงมุ่งลดความตึงเครียด
4. ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นได้ในสภาพที่มีปฏิสัมพันธ์กัน
5. ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจะมีความขัดแย้งเช่นเดียวกับมีสันติภาพ
6. ความสัมพันธ์มีมากอารมณ์พฤติกรรมจะมากขึ้นตามไปด้วย
7. ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การขจัดเหตุของความขัดแย้งออกไปและยืนยันความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายใหม่

8. ความสัมพันธ์ที่ไม่แข็งแรงอาจถดถอยจากความขัดแย้ง และในความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งบ่อยครั้งที่แสดงถึงความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิด ความกลมเกลียว การรวมอำนาจ การเคลื่อนย้ายทรัพยากร

10. ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกยิ่งเพิ่มมากขึ้น ความอดทนต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนภายในจะลดลง

11. ความต้องการที่จะมีความสามัคคีภายในกลุ่ม บ่อยครั้งจะนำกลุ่มไปขัดแย้งกับกลุ่มอื่น

12. การแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่มยิ่งมากเท่าใดความเป็นศัตรูกับกลุ่มอื่นย่อมเพิ่มมากขึ้น

13. ความขัดแย้งระหว่าง ฝ่ายต่างๆจะนำไปสู่ การขยายความสัมพันธ์ การสร้างบรรทัดฐานอย่างใหม่และยืนยันบรรทัดฐานเดิม รวมถึงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม

14. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งเป็นการกระทำที่ปรารถนาให้อีกกลุ่มรวมตัวกัน

15. ความขัดแย้งเป็นการทดสอบอำนาจ

16. ความขัดแย้งนำไปสู่กระบวนการรวมตัวกัน และแสวงหาพันธมิตร

ความขัดแย้งในทัศนะของ Barnard (1968, p. 145) Barnard ได้เขียนเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ในหนังสือ The Functions of the Executive ไว้ว่า "ความขัดแย้ง" นั้นเกิดจากการมีมาตรฐานหรือมีหลักการงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เกิดการครอบงำ จากการใช้อำนาจหรือใช้อิทธิพลเข้ามาต่อรอง ให้ฝ่ายตนอยู่เหนือกว่า จึงพบว่า ความขัดแย้งในการทำงานของปัจเจกบุคคล (Conflict of code) เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากและส่งผลสำคัญ

3 ประการดังนี้

1. การทำงานหยุดชะงัก (Paralysis of action) เพราะเกิดความเครียดเต็มไป ด้วย อารมณ์ขุ่นมัวจนทำให้คับข้องใจส่งผลให้ขาดความสามารถในการตัดสินใจ และขาดความเชื่อมั่นใน ตนเองตามมา

2. การมุ่งทำงานตาม มาตรฐานอันหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่น ทำให้เกิดความไม่สบายใจรู้สึกผิดทำให้คนอื่นไม่พอใจและขาดความเชื่อมั่นตนเองได้

3. เมื่อมีความขัดแย้ง ก็ต้องมีการแก้ไข เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน จะทำให้เปลี่ยนระบบการทำงานบ่อยๆ อาจทำให้คนสับสน ปรับตัวไม่ทัน เพราะต้องเรียนรู้ใหม่หลายครั้ง ประสบการณ์เดิมๆ ก็ใช้ไม่ได้ส่งผลต่อขวัญและ กำลังใจต่อพนักงานได้

แม้แต่หลักการงานที่ผ่านการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วก็ย่อมจะพบกับ ปัญหา ได้เสมอ เพราะคนในองค์กรมีความแตกต่างด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ การรับรู้ และที่สำคัญคือความแตกต่างด้านจริยธรรม ทำให้"ความขัดแย้ง"กลายเป็นเรื่องที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ และแนวคิดของ Barnard นี้จะเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร นั้น จะส่งผลด้านลบต่อการบริหารองค์การเป็นสำคัญและ Barnard ก็ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ แม้แต่จะได้เตรียมการวางแผนจัดการไว้ล่วงหน้าแล้วก็ตาม

สำหรับองค์ความรู้ของความขัดแย้ง ในมุมมองของนักวิชาการไทยมีผู้ที่สรุปไว้ หลายท่าน แต่ที่ได้รับความนิยมและเป็นนักวิชาการที่สนใจเรื่องความขัดแย้งในระดับ องค์การมาตลอด คือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 56) ได้เสนอแนวคิด ความขัดแย้ง ของบุคคลไว้ 2 แนวคิดคือ

แนวคิดเดิม

- (1) ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การเพราะความขัดแย้ง ทำให้องค์การแตกแยก ขาดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความเครียด ดังนั้น องค์การที่ดีที่สุด จึงต้องไม่มีความขัดแย้ง
- (2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร จึงพยายามหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง
- (3) ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของพนักงานได้ เช่น ความก้าวร้าว การแข่งขัน และควบคุม ความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสม

แนวคิดใหม่

- (1) ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงแต่ต้องรักษา ระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม จะทำให้กระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้
- (2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมาย ค่านิยมในองค์การ และอาจเกิดจากความก้าวร้าวโดยธรรมชาติในตัวคน ดังนั้น ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษ ขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
- (3) ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคนและ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

2.3 โครงสร้างของความขัดแย้ง

ก่อนจะเริ่มต้นดำเนินการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง มีความจำเป็นจะต้องรู้จักโครงสร้างของความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 แบบ คือ

1. การ พึ่งพากัน ต้องพิจารณาระดับการพึ่งพากันมาน้อยเพียงใด ถ้ามีระดับสูงความเสียหายจะมากต้องรีบดำเนินการทันที แต่ถ้าการพึ่งพากันมีระดับน้อยให้ใช้วิธี “การรอคอยอย่างระมัดระวัง” จะเหมาะกว่า ถ้าหากไม่มีการพึ่งพากันความขัดแย้งก็จะไม่เกิด
2. จำนวน ของผู้เกี่ยวข้อง ถ้าการขัดแย้งกันเกิดขึ้นระหว่างคนสองคน การแก้ไขจะเร็วมาก แต่ถ้าเป็นกลุ่มคนจำนวนมาก การแก้ไขก็จะยากลำบากมากขึ้นไปตามลำดับ
3. ผู้ถูกมอบหมายมาเป็นตัวแทน ต้องดูว่าตัวแทนของคู่กรณีที่มาเจรจามีความเกี่ยวข้องเป็นการส่วนตัวหรือไม่ ถ้าไม่การเจรจาจะง่ายกว่า
4. ผู้ มีอำนาจในการต่อรอง ในกรณีที่มีการส่งตัวแทนมาเข้าร่วมกันหาวิธีในการแก้ปัญหา และตัวแทนที่ส่งมาถ้าได้รับการมอบอำนาจในการต่อรองมาก การแก้ปัญหาจะง่าย แต่ถ้าได้อำนาจมาน้อยก็จะใช้เวลาแก้ปัญหายาวนานและยากกว่า
5. ปัญหา ขึ้นวิกฤต ถ้ามีความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อปกป้องความเสียหายที่จะเกิดขึ้น จะต้องอาศัยความเห็นชอบด้วยกันทุกฝ่าย ซึ่งยากกว่าการตัดสินใจแบบที่มีระยะเวลาคิดอันยาวนาน
6. ช่องทางการสื่อสาร ให้มีการสื่อสารกันอาจทำให้แก้ความขัดแย้งได้ดีกว่าไม่มีการสื่อสาร (Daniel Dana, 2001 :22-24)

2.4 ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict theory)

ถือได้ว่า เป็นเครื่องชี้วัดให้ประจักษ์ ถึงวิวัฒนาการทางความคิดของความขัดแย้งที่มีพัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน รากฐานของทฤษฎีความขัดแย้ง พัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า "สังคม คือระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality) และความขัดแย้ง (Conflict) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม" เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีความขัดแย้งอย่างครอบคลุมใน

หลายมุมมอง ได้แก่ ด้านสังคมวิทยา ด้านจิตวิทยา ด้านมนุษยวิทยาและด้านคุณค่า (ค่านิยม) และ ทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นว่ามุมมองของนักวิชาการจากหลายสาขาวิชา ต่อ "ความขัดแย้ง" นั้นมีความเหมือนและความแตกต่างกันในประเด็นสำคัญใดบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์ความรู้เพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคม ไทยต่อไป (ฉันทนา บรรพศิริโชติ, 2541, หน้า 37)

2.4.1 ทฤษฎีบทบาท (Role Theory)

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ Moorhead and Griffin (2001, p. 213) นำมาใช้อธิบาย ถึงความขัดแย้งในบทบาท ของมนุษย์ในองค์กรและใช้อธิบาย ถึงแบบแผนพฤติกรรม ของบุคคลภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา ส่วนความ ขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) จะเกิดขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบมา หรือเกิด จากการที่พฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งเกิดจาก การที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องเป็นประธานในการประชุม ในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกที่โรงเรียนในฐานะที่เป็นบิดา

ความขัดแย้งของบทบาท (Role conflicts) หมายถึง เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ หลายบทบาทในห้วงเวลาเดียวกันและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น มีบทบาทเป็นผู้บริหาร ใน ขณะเดียวกันก็มีบทบาทเป็นสามีที่ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติของ ภรรยาที่เป็นลูกน้องของ ตนด้วย เป็นต้น และเมื่อบทบาทนั้นไม่ชัดเจน (Role ambiguity) ทำให้บุคคลไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติ อย่่างไร เช่น การแนะนำจากหัวหน้างานไม่ชัดเจนหรือแนวทางการร่วมปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ ชัดเจน จะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด สับสนกับบทบาทของตัวเองที่มีอยู่กับบทบาทที่ถูกคาดหวัง และเมื่อมีมากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ได้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบดังต่อไปนี้ (Moorhead&Griffin,2001,p.214)

1. ความขัดแย้งภายในตัวผู้ส่งข่าวหรือผู้ส่งคำสั่ง (Intra-sender conflict) เช่น กรณีที่หัวหน้าทีม ต้องทำงานในบทบาทที่เท่าเทียมกันในทีม ในขณะเดียวกันก็มีบทบาทเป็นผู้บริหาร ด้วย ต้องทำหน้าที่สั่งการและบังคับบัญชาด้วยจะมีบทบาทที่เท่าเทียมกัน ในทุกบทบาทคงเป็นไปได้ ยาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น
2. ความขัดแย้งระหว่างผู้ส่งข่าวหรือผู้ส่งคำสั่ง (Inter-sender conflict) เกิดจากคนใน กลุ่มมีความขัดแย้งกับคนในกลุ่มอื่นๆที่มีบทบาทเดียวกันทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม
3. ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role conflict) เมื่อบทบาทต่างกันทำให้ บุคคลมี พฤติกรรมที่ต่างกันด้วยแต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจะพบว่ามีพฤติกรรม ที่เข้ากันไม่ได้เช่น เมื่อ หัวหน้าขอให้ช่วยทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ ในขณะเดียวกันก็กังวลกับบทบาทการเป็นแม่บ้านที่ ต้องดูแลลูกหลังเลิกงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่าง เรื่องงานกับบทบาทส่วนตัวที่มีอยู่
4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบทบาท (Person-role conflict) เกิดขึ้นเมื่อเรามีบทบาท อย่่างหนึ่ง แต่ไม่สามารถทำตามบทบาทที่ตนมีได้หรือการที่บุคคลมีความต้องการอย่างหนึ่ง แต่ตาม บทบาทที่ถูกกำหนดไว้นั้นทำตามความต้องการของตนเองไม่ได้จะเกิดความขัด แแย้งขึ้นได้

2.4.2 ทฤษฎีความขัดแย้งแบบร่วมมือ

Leung and Tjosvold (1998, p. 44) เสนอว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความขัดแย้ง ไม่ได้ผล คือการขาดแรงจูงใจที่ดี (Motivation) ดังนั้น องค์กรที่ต้องการให้การจัดการความขัดแย้ง ได้ผลดีจึงควรมีการลงทุนเพื่อการ ฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ ให้บุคลากรมีสมรรถนะต่อการจัดการ ความขัดแย้งแบบร่วมมือ ตามทฤษฎีความขัดแย้งแบบร่วมมือ (Cooperative) conflict theory) อัน

จุดเน้นที่การมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้มิตรภาพที่ดีต่อกันและกัน "We are in this together" and "we swim or sink together" หัวใจสำคัญ คือ แนวทางปฏิบัติถูกกำหนดมาจากการบูรณาการความต้องการของทุกคนร่วมกันบนพื้นฐาน ของความจริงใจต่อกันเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน