

## การบริหารความขัดแย้ง

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีอยู่ทั่วทุกมุมโลก ด้วยเส้นแบ่งเขตแดนและวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกันเป็นบ่อเกิดของพลังที่สร้างสรรค์หรือการนำไปสู่ชนวนของความทุกข์กระทั่งความตายที่รุนแรงได้ ด้วยเหตุนี้ โดยธรรมชาติของความขัดแย้งมันไม่ใช่ทั้งสิ่งที่ดีหรือเลว ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุณไม่อาจคาดคิดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งเกิดจากสิ่ง 2 สิ่งหรือมากกว่าของ ( บุคคล กลุ่ม องค์กร ) ในสถานการณ์ที่รู้สึกได้ว่าการต่อต้านหรือขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ซึ่งเป็นมิติที่หลากหลายและเกิดขึ้นเป็นประจำในองคการ

## การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีอยู่ทั่วทุกมุมโลก ด้วยเส้นแบ่งเขตแดนและวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกันเป็นบ่อเกิดของพลังที่สร้างสรรค์หรือการนำไปสู่ชนวนของความทุกข์กระทั่งความตายที่รุนแรงได้ ด้วยเหตุนี้ โดยธรรมชาติ ของความขัดแย้งมันไม่ใช่ทั้งสิ่งที่ดีหรือเลว ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุณไม่อาจคาดคิดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งเกิดจากสิ่ง 2 สิ่งหรือมากกว่าของ ( บุคคล กลุ่ม องค์กร ) ในสถานการณ์ที่รู้สึกได้ว่าการต่อต้านหรือขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ซึ่งเป็นมิติที่หลากหลายและเกิดขึ้นเป็นประจำในองคการ

ความขัดแย้งมีองค์ประกอบ 3 ชั้น คือ ความพยายามที่จะอยู่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การคุมเชิงกันอยู่เพื่อให้อีกฝ่ายหมดกำลังหรือหมดหนทางและแต่ละฝ่ายต่างบรรลุข้อตกลงบางอย่างจนนำไปสู่ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ลักษณะของพฤติกรรมต่างๆในการตอบสนองต่อความขัดแย้ง คือ การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม การมีน้ำใจช่วยเหลือกัน การมีอิทธิพลครอบงำ การหลีกเลี่ยงและการตกลงประนีประนอมยอมความกันทั้งสองฝ่าย และเป็นแรงผลักดันด้วยขอบเขตความสนใจของตนต่อตัวตนเอง บุคคลอื่น ๆ รวมทั้งหมดที่กล่าวมา ด้วยเหตุนี้ ถ้ามีเวลาสำหรับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเรามีความเกี่ยวข้องสูงโดยตนเองแล

บุคคลอื่น ๆ แล้ว  
อาจจะทำให้เกิดความชอบมากกว่าในการร่วมกันสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิด  
ขึ้น

## ความหมายของความขัดแย้ง

สถานการณ์ซึ่งอยู่ในเงื่อนไข  
การปฏิบัติหรือเป้าหมายสำหรับผู้มีส่วนร่วมที่แตกต่าง การ  
ต่อต้านหรือขัดกันซึ่งมีอยู่แต่แรก ( Smith, 1966, 511)

สถานการณ์หรือลักษณะอย่างน้อยที่สุดระหว่างกลุ่มพึงพาอาศัยซึ่งก  
ันและกัน ซึ่งแสดงถึง

คุณลักษณะเฉพาะ โดยการสังเกตเห็นความแตกต่างที่ประเมินค่าเป็นลบ  
ผลลัพธ์นี้เกิดบอยในลักษณะอารมณ์ในแง่ลบ  
และพฤติกรรมซึ่งมีเจตนาเพื่อที่จะเอาชนะฝ่ายที่เป็นปรปักษ์ (Katz &  
Lawyer, 1993, P7)

ลักษณะปรกติความถี่ในการร่วมมือกันและการสร้างความสัมพันธ์  
ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะ

ของความสัมพันธ์ในสังคม และปัจจัยทั้งหมดของระบบการแข่งขัน  
ความขัดแย้งยังรากงูลึกลงในความต้องการของมนุษย์ และ  
บ่อยครั้งที่มีความต้องการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมหลัก ๆ  
และสร้างนโยบายขึ้นใหม่เพื่อการตัดสินใจของพวกเขา (Burton, 1990 ,P1)

เป็นกระบวนการที่เริ่มเมื่อคนในกลุ่มสังเกตเห็นว่า  
มีบางสิ่งส่งผลกระทบต่อในแง่ลบที่เขา

ให้ความใส่ใจ (Thomas, 1992, P 653)

กระบวนการความมีปฏิสัมพันธ์แสดงออกชัดเจนในสิ่งที่เข้ากันไม่ได้  
ความไม่เห็นด้วย

หรือ ความไม่ลงรอยกัน ภายในหรือระหว่างแก่นแท้ของสังคม(ตัวอย่างเช่น

บุคคล กลุ่ม องค์การหรืออื่นๆ) (Rahim, 1992, P 16)

คำนิยามความหมายเหล่านี้บ่งชี้ว่า สถานการณ์ และพลังอำนาจในการควบคุม ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้นกลุ่ม ( 2 หรือมากกว่า 2 คน กลุ่ม องค์การ ประเทศชาติ ) บางที่ทำให้เข้าใจในความหมายของสถานการณ์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีจำกัดต้องถูกกระจายไปตามกลางทางเลือกที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น การเลือกระหว่าง 2 องค์การที่มีอนาคตดีพอๆกันสำหรับตัวผู้สมัครงาน หรือเป้าหมายที่แตกต่างกันสำหรับงบประมาณปีถัดไป ความขัดแย้งอาจเกิดจากพลังอำนาจในการควบคุมเช่นเมื่อกลุ่มใดทำไม่ดีหรือสังเกตเห็นว่า เขาหรือเธอใดทำไม่ดีต่อกกลุ่มอื่น หรือกลุ่มมีความเชื่ออื่น ๆ คือการแสดงออกที่ไม่ยุติธรรมต่อกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือทั้งสองกลุ่มชอบทะเลาะ และมีความโลภหรือคนที่ เป็นปฏิปักษ์กันซึ่งต้องมามีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีส่วนเกี่ยวข้องของในทรัพยากรและความสำคัญอื่นๆ

Baron ( 1990 ) เสนอแนะว่า การติดตามองค์ประกอบรวมในความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนำไปสู่การขัดผลประโยชน์ระหว่างกลุ่ม โดยสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งได้รับ

ประโยชน์และทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์หรือฝ่ายหนึ่งคัดค้านแต่กลับเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายตรงข้าม ( ผลที่เป็นบวกต่อกกลุ่มหนึ่งโดยตรงและเป็นผลลบต่อทั้งคู่เท่า ๆ กันเพื่อทางเลือกที่จะเชื่อมระหว่างความมีปฏิสัมพันธ์ของพวกเขา)

- กลุ่มต้องระวังการขัดผลประโยชน์ระหว่างคนในกลุ่ม
- ในแต่ละกลุ่มต้องเชื่อว่า การจะขัดขวางผลประโยชน์อื่น ๆ หรือจะขวางผลประโยชน์ของ

ตนเอง

ความขัดแย้งคือกระบวนการที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์จากอดีตจนถึงปัจจุบันและมีบริบท

แวดล้อมในสถานที่ที่เกิด

ในแต่ละกลุ่ม แสดงการขัดขวางต่อเป้าหมายอื่นๆ

ด้วยเหตุนี้

ถ้าคุณพบสถานการณ์ด้วยตัวเองหรือมีการติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่ม (บุคคล, กลุ่ม, องค์กรหรือประเทศชาติ) ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ บางทีอาจนำไปสู่ความเครียดได้ โดยเฉพาะถ้ามันทำให้กลุ่มหนึ่งได้ประโยชน์และอีกกลุ่มเสียประโยชน์ หรือสถานการณ์การแข่งขันกันกันอย่างเต็มที่

ปัจจัยส่วนใหญ่ของความขัดแย้งเหล่านี้เหมือนการปฏิบัติในลักษณะที่ไม่มีกลุ่มไหนได้ประโยชน์ หรือสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ซึ่งระหว่างกลุ่มต้องให้และรับการร่วมมือกัน การแข่งขัน การแบ่งปันผลประโยชน์โดยการร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือตั้งเป้าหมายร่วมกัน (ความถี่ของการเผชิญหน้าจะนำไปสู่ความขัดแย้ง)

มันเป็นไปได้ที่จะมีการชิงชัยกับกลุ่มอื่นๆโดยไม่จำเป็นต้องเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มนั้น

เมื่อหน่วยงานหรือสมาชิกขององค์การค้นหาผลลัพธ์บางอย่างว่าไม่สามารถป้องกันการบรรลุความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย

ผลลัพธ์สำหรับในแต่ละกลุ่มเป็นผลที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายหรือมีกฎเฉพาะและบรรทัดฐานที่กำหนดระเบียบ

เพื่อการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกลุ่มในทำนองเดียวกันเมื่อคุณร่วมมืออยู่ในขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์แต่อยู่เหนือความขัดแย้งใด ๆ ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ และ

พฤติกรรมเป็นเส้นแบ่งเขตแดนท่ามกลางการแข่งขัน ความขัดแย้งและการร่วมมือกันมันไม่สามารถอธิบายอย่างชัดเจนได้ตลอด อย่างเช่น 3

บริษัทยักษ์ใหญ่อย่างฟอร์ด เจนเนอรัลมอเตอร์ และไครสเลอร์ ที่มีทั้งการแข่งขัน ความขัดแย้งและความร่วมมือ

เป็นลำดับที่ต่อเนื่องของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแต่ละกลุ่ม สามารถเกิดขึ้นในทุกๆที่และปฏิสัมพันธ์ต่างๆขององค์การแอบแฝงหรือซ่อนเร้นอยู่ในความสัมพันธ์แต่ละชนิด

โดยสรุปแล้วความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้คือความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน

มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งซึ่งกันในสิ่งเดียวกัน

หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดัน

หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วยและมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงกันข้าม

นอกจากนี้ความขัดแย้งอาจเกิดจากความขาดแคลนทรัพยากร หรือความซับซ้อนของการติดต่อสัมพันธ์ที่ต้องเกี่ยวพันระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือนานาชาติ

ความขัดแย้งอาจเกิดจากค่านิยมในการดำเนินวิถีชีวิตของบุคคลแต่ละเพศ แต่ละวัย และแต่ละเชื้อชาติ สภาพด้านจิตวิทยา แรงกระตุ้น แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ผู้จัดการ เจ้าของ ลูกคา และทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอีกองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อสิ้นสุดการเรียนในบทนี้ คุณจะสามารภ

- นิยามความหมายของความขัดแย้งและเห็นคุณค่าของรูปแบบความขัดแย้งในองค์การที่อาจเกิดขึ้นได้
- สามารถบ่งชี้รูปแบบและแหล่งที่มาของความขัดแย้งได้
- การอภิปราย อะไรคือสิ่งที่สำคัญมากกว่า เมื่อรู้แล้วจะนำไปประยุกต์ใช้ กับรูปแบบ

พฤติกรรมอย่างไรเพื่อให้เกิดการประสาน การให้ความช่วยเหลือ การมีอิทธิพลเหนือกว่า การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมในการตอบสนองต่อความขัดแย้ง

- การประยุกต์ใช้ส่วนประกอบของการเจรจาเพื่อแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ

## วนการที่เป็นระบบ

ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง

คำจำกัดความและการวางแผนทางทักษะสำหรับการเจรจาไปตลอดชีวิต เช่น ศูนย์รวมของ

ความรู้ตัวเอง เพื่อการเห็นคุณค่าข้อจำกัดของตัวเอง เช่นเดียวกับกลุ่มงานอื่นๆเหล่านั้นในการเจรจาตกลงกัน

การเรียนรู้เกี่ยวกับทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับข้อตกลงในการเจรจาของคุณ (BATNA) และ

ยุทธศาสตร์หลักการของรูปแบบและผลประโยชน์

คำจำกัดความของข้อเรียกร้องและการค้นหาสถานะการลุกขึ้นต่อสู้กับข้อเท็จจริงในองค์การ

ค้นหาผลกระทบทางเพศ คำอธิบาย และอำนาจการควบคุมบนผลลัพธ์และ

กระบวนการการเจรจา

การค้นหาลักษณะการเจรจกันของกลุ่มว่าเกิดขึ้นบ่อยภายในและระหว่างองค์การ รวมถึง

ความจำเป็นสำหรับการเคลียร์ระเบียบวาระการประชุม กฎการตัดสินใจและความรู้เกี่ยวกับพลังความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

การค้นหาปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์การเจรจารอบโลกรวมทั้งในประเทศในแถบ

เอเชียและสหรัฐอเมริกา

# สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภทตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์การ ดังนี้

## ประเภทที่ 1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)

หมายถึง

ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่หรือเกิดความสับสนวุ่นวายในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

### 1. Approach – Approach Conflict

คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

### 2. Avoidance – Avoidance Conflict

คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ให้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่ คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

### 3. Approach – Avoidance Conflict

คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

## ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลใหม่มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict)

หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วยเนื่องจากแนวคิดต่างกัน

ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกันโดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น **Substantive Conflict** ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ

ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า **Affective Conflict** ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

### ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น

ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย

กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม

ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้

ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ - แพ้

### ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์การ (Intraorganizational Conflict)

ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

**1. Vertical Conflict** เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งใน

ด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

#### **2. Horizontal Conflict**

เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

#### **3. Line - Staff Conflict**

เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน



## 4. Role Conflict

เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับบทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสัมพันธ์

### ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict)

หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ที่จะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของสวนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

#### นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้ หมายถึง

การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน

**ประการแรก** ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่

จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรง ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

**ประการที่สอง** มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้สำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้

ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสอง หน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

**ประการสุดท้าย** เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน

และกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ

ในขณะเดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

## 2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) เกิดปัญหา

มากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่าการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

## 3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities)

ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน กวากายในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง

สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือ ในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication obstruction)**  
อาจจะเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากมาย สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

**5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited sources)** บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแก่งแย่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

**ผลของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์กร แต่ถ้ามความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (Positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ ประสิทธิผลให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ บางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด

ตอบปัญหาดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยลดสติใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้ามผลออกมาในทางลบก็ถือได้ว่าเป็นความขัดแย้ง

## ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

**Davis & Newstrom .1985** ความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นประเภทใด ระดับใด ขนาดใหญ่หรือเล็ก เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ความจริง 2 ประการที่สำคัญของความขัดแย้งคือ

1. ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ทางสังคมที่สามารถพยากรณ์ได้
2. ความขัดแย้งเป็นช่องทางที่เป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่จุดประสงค์ได้

แต่คนส่วนมากมองว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดจากจุดที่ไม่ชอบใจ

จึงไม่มีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้งและเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี นั่นคือความขัดแย้งมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบ

1. ผลดีของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้
  - 1.1 เปิดเผยเรื่องราวที่ขัดข้องและรับรู้ปัญหา
  - 1.2 มีการทำความเข้าใจเรื่องนั้นๆ
  - 1.3 ปรับปรุงคุณภาพของการแก้ปัญหา
  - 1.4 ทำให้มีการสื่อสารกันที่ทันใจ

- 1.5 ปรับปรุงแนวความคิด
- 1.6 กระตุ้นให้ค้นหาวิธีการที่ได้ผล
- 1.7 มีการแสดงความคิดเห็นในปัญหาและการแก้ปัญหา
- 1.8 เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.9 สร้างความเจริญก้าวหน้า
- 1.10 เมื่อสร้างทางเลือกได้หรือแก้ปัญหาได้จะทำให้มีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง
- 1.11 เกิดความร่วมมือในการทำงาน
- 1.12 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
2. ผลเสียของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้
  - 2.1 ทำให้สูญเสียพนักงานที่ใช้ในการทำงาน อัตราการลาออกสูง
  - 2.2 ทำลายขวัญของบุคลากร
  - 2.3 เกิดความแตกแยกเป็นบุคคลหรือกลุ่ม
  - 2.4 มีการกีดกันการร่วมมือ
  - 2.5 ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา
  - 2.6 สร้างความสงสัยไม่เชื่อถือซึ่งกันและกัน
  - 2.7 เกิดความรู้สึกพ่ายแพ้หรือสูญเสีย
  - 2.8 เกิดความห่างเหินระหว่างบุคคล
  - 2.9 เกิดอุปสรรคในการทำงาน
  - 2.10 ประสิทธิภาพและผลผลิตลดลง

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การ การที่จะเกิดประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ (1)

ระดับความเข้มของความขัดแย้ง และ (2) การจัดการความขัดแย้ง และถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีการจัดการที่เหมาะสม จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความขัดแย้งที่ให้ผลทางบวกเรียกว่า ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ใช้ประโยชน์กับบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับที่ชัดเจนคือการเพิ่มการสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเพิ่มพลัง การเพิ่มความยืดหยุ่นและลดความตึงเครียด ตรงข้ามกับความขัดแย้งที่ให้ผลทางลบซึ่งเรียกว่า