วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 26 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม 2529

ความขัดแย้งกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

อรุณ รักธรรม*

การศึกษาในบทความนี้จะแบ่งออกเป็น 6 ส่วนด้วยกัน คือ ปรัชญาของความขัดแย้ง กระบวนการบริหารกับการขัดแย้ง หน้าที่ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

ปรัชญาของความขัดแย้ง

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนว คือ สมัยเก่า สมัยพฤติกรรมศาสตร์ และสมัยที่ต้องมีการปะทะสังสรรค์ต่อกัน ในสองแนวแรกเป็นการอธิบายเกี่ยวกับแนวความคิดในทางบริหารงานทั่ว ๆไป ส่วนแนวที่สามเกี่ยวกับ "ปทัสถาน" ขององค์การ

ดังกล่าวแล้วว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีหลายประการด้วยกันนั้น คือ แนวคิดสมัยโบราณเห็นว่า "ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวร้าย ควรจะหลีกเลี่ยง" แต่ความคิดของพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับสภาพของความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งดีมีประโยชน์แก่องค์การ "ไม่ควรจะคิดว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งไม่ดี" "การขจัดความขัดแย้งเป็นการขจัดความแตกต่าง" "เมื่อเรามีความขัดแย้ง เราย่อมมีความเจริญและแสดงให้เห็นว่ากำลังมีการเปลี่ยนแปลง" ส่วนความคิดในแนวที่สามเชื่อว่าจะต้องยอมรับความจำเป็นของความขัด

*ศาสตราจารย์ และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แย้งว่าเป็นการช่วยกระตุ้นแนวความคิดที่ดีกว่าในการบริหารความขัดแย้ง รวมถึงการกระตุ้นหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง การหาทางแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของนักบริหารองค์การ บางครั้งควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง มิฉะนั้นความคิดใหม่ ๆ ย่อมจะหยุดชะงัก มีการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม กลุ่มจะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลในกลุ่มเริ่มมีความขัดแย้งบ้าง ความขัดแย้งเป็นทั้งแหล่งที่มาและผลของการเปลี่ยนแปลง บางครั้งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจ ถึงแม้ความขัดแย้งจะเป็นสภาวะของความไม่สุขสบายและเป็นปัญหา แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ บุคคล และกลุ่มที่เข้ากันได้อย่างดี และมีความสุข โดยการพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอาจจะเป็นสภาวการณ์ป้องกันและรักษาไว้ "สถานะที่คงที่" ขององค์การเท่านั้น

สมมติฐานหนึ่งของหลักการพัฒนาองค์การ ที่ว่า "มนุษย์ต้องการความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในตนเอง" เท่ากับเป็นการยอมรับแล้วว่า "มนุษย์ทุกคนกำลังแสวงหาความสำเร็จในชีวิต" และยอมรับว่ามนุษย์ต้องการความรับผิดชอบมากขึ้น จึงจะมีโอกาสพัฒนาตนเองให้เจริญขึ้น กระบวนการนี้จะถูกขัดขวางจากมนุษย์ ถ้าหากว่า "สิ่งแวดล้อมมาขัดขวางเขาในการทำงาน" หรือความปรารถนานั้น ๆ

โครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการจัดขึ้นตามหลักเหตุผลและสมมติฐานที่ว่า "มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึกบางครั้งไร้เหตุผล เป็นจุดอ่อนของมนุษย์ทั้งหลาย" ดังนั้นการควบคุมจากสถาบันหรือองค์การโดยการจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการจึงเป็นสิ่งจำเป็นและนับเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน แต่ในทางกลับกันดูเหมือนว่าจะเป็นเครื่องขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์ด้วย เช่น การควบคุมบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นการพยายามรวมอำนาจไว้ยังส่วนกลางที่ใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ปกติก็เป็น "นาย" ผู้ทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา การทำเช่นนั้นก็เท่ากับเป็นการยอมรับอีกว่า "อิสรภาพ" ส่วนตัวของมนุษย์ โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานย่อมจะลดน้อยลงไปบ้าง ด้วยเหตุนี้เองความขัดแย้งอาจจะต้องเกิดขึ้นภายในองค์การชนิดนั้น ๆ เพราะไปขัดกับธรรมชาติของคนเข้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะอยู่ในวงจำกัดในทาง

แคบ ๆ มองเห็นอนาคตเป็นเรื่องยาก (หัวหน้ามีเพียงคนเดียว) บุคคลที่อยู่ในระดับรอง ๆ ลงมาเปรียบเสมือน "หุ่นยนต์" ไป เพราะความสำคัญอยู่ที่ "นาย" เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม คนที่เผชิญกับบรรยากาศประเภทนี้ขององค์การ อาจจะหาทางออกได้หลายประการด้วยกัน เช่น

1) ตัดสินใจหนีออกจากงาน

2) อยู่แต่วิ่งหาตำแหน่งสูง ๆ (หนีตำแหน่งต่ำ ๆ) หรือทุกคนอยากเป็นหัวหน้ากันหมด

3) ทำการต่อต้านทุกวิถีทาง แม้กระทั่งจะขัดกับ "นาย" ก็ไม่สนใจ ขัดกับ "เพื่อนร่วมงาน" "หลับใน" "ไม้ตายยืนต้น" เป็นต้น

ทางออกต่าง ๆ เหล่านั้นย่อมถือเป็น "กลไก" ในการขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ ไม่มีใจจะทำงานต่อไป ในที่สุดก็อาจจะรวมสมัครพรรคพวกต่อต้านทั้งระดับ "คน" "องค์การ" และ "นาย" จึงกลายเป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 ระดับ คือ นายผู้เป็นหัวหน้า และคนทำงานอีกส่วนหนึ่งในองค์การนั้น ๆ ปัญหาอาจจะตามมาในที่สุด และความขัดแย้งเช่นนี้มักจะมีอยู่ต่อไปตราบใดที่นายไม่สนใจกับความเป็นจริงของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โดยเฉพาะการยอมรับว่า "มนุษย์มีความต้องการความเจริญก้าวหน้าของตนเอง" เป็นสมมติฐานเบื้องต้น

ในทางพฤติกรรมศาสตร์ บางคนเห็นว่า "องค์การเป็นระบบของบทบาทตามตำแหน่ง" แต่ละคนในองค์การจะต้องเป็นเจ้าของบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับนั้น ๆ ขึ้นอยู่กับการคาดหวังในบทบาทนั้น ๆ จากทั้งตัวเขาเองและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การนั้น ตัวอย่างเช่น นายอำเภอ ในลักษณะของการพัฒนาองค์การควรจะต้องมีบทบาทดังนี้

1) แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบรรดาข้าราชการแผนกต่าง ๆ ในอำเภอเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์การอำเภอ

2) อนุญาตให้บรรดาข้าราชการเหล่านั้นมีโอกาสเข้ามาร่วมวินิจฉัยสั่งการในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามแต่หน้าที่

3) ติดต่อแบบสองทาง ทั้งกับชาวบ้านและข้าราชการอำเภอเหล่านั้น

4) สร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่มกับชาวบ้าน และข้าราชการอื่น ๆ เหล่านั้น รวมทั้งการรับผิดชอบร่วมกัน การไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกัน

วัตถุประสงค์ของบทบาทเหล่านี้ก็เพื่อที่นายอำเภอจะได้นำ "ภาระกิจของอำเภอ" ไปสู่การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงให้เจริญขึ้น เพื่อความสมบูรณ์พูนสุขของราษฎรในอำเภอนั้น ๆ บทบาทที่แสดงนี้จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย รวมทั้งอธิบดีกรมการปกครอง ผู้ว่าราชการจังหวัดในจังหวัดนั้น ๆ ดูเหมือนว่าบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่มากกว่านายอำเภอแต่ละคนอยู่แล้ว ในทางปฏิบัตินายอำเภออาจจะแสดงบทบาทดังกล่าวในด้านของการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มากนัก เพราะผู้ว่าราชการจังหวัดอาจจะเห็นว่าเป็นการเริ่มสูญเสียอำนาจให้แก่ข้าราชการแผนกอื่น ๆ และทำให้สถาบันการปกครองไม่ "ศักดิ์สิทธิ์" อีกต่อไปก็ได้ และอาจจะขัดกับทัศนคติของนักพัฒนาองค์การ ถ้าหากนายอำเภอไม่เห็นด้วยก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ บทบาทนี้ก็อาจจะเป็นบทบาทที่ดีในอุดมการเท่านั้นเอง ลักษณะเช่นนี้ผู้เขียนเรียกว่า "ความขัดแย้งในบทบาท" ในองค์การ

1) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม คณะกรรมการ หรือกลุ่มคนทำงานในลักษณะต่าง ๆ นั้น การเผชิญหน้าหรือขัดแย้งกันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และความขัดแย้งนี้อาจจะเป็น "การสร้างสรรค์" หรือ "ทำลาย" ก็ได้ ส่วนสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มอาจจะเป็นเพราะกลุ่มขาดสิ่งต่าง ๆ เช่น อิสรภาพ ตำแหน่ง ทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้นคนที่รักอิสรภาพก็ไม่ต้องการขึ้นกับใคร คนแสวงหาอำนาจก็ต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง ความดีความชอบ และรางวัลตอบแทน ก็นับเป็นอีกอย่างหนึ่งที่อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในกลุ่ม ทรัพยากรต่าง ๆ ย่อมมีไม่เพียงพอกับจำนวนความต้องการในกลุ่ม คนก็จะพยายามดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ได้มาในสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น เป็นต้น

ในสังคมทั่วๆไป "การชนะ" ถือว่าเป็นของดีกว่าการ "แพ้" และ "การแข่งขันกันมีมากกว่าการประสานงานร่วมมือกัน" การประชุมกลุ่มอาจจะออกมาในรูปของ "ชนะ—แพ้" โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีใครจะยอมรับคำว่า "ผู้แพ้" อย่างไรก็ตาม "การแพ้—ชนะ" ในกลุ่มอาจจะส่งผลเสียหายต่างๆ เช่น เสียเวลาในการพูดถึงประเด็นสำคัญๆ ทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ เป็นการสร้างไม้ตายยืนต้นให้แก่บางคน (ไม่ร่วมมือ) เพราะเบื่อหน่าย บางคนฟังอย่างเดียวโดยไม่ยอมออกความคิดเห็นอะไรเลย ขัดขวางการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า มีบรรยากาศของการทำลายล้างกันมากเกินควร บางคนลาออกจากงานดื้อๆ กระวนกระวาย ขาดความเข้าอกเข้าใจกันและกัน ละทิ้ง "คนแพ้" โดยไม่นำพา ทำลายล้างกันเป็นส่วนบุคคล การโต้แย้งและป้องกันตนเองสูง ความขัดแย้งในกลุ่มควรจะหลีกเลี่ยงสิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น เพราะเป็นการปิดโอกาสให้บุคคลในกลุ่มคิดเพื่อกลุ่มในแง่ของการพัฒนาองค์การ

2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

บางครั้งการขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่ง "จำเป็น" บางครั้ง "ทำลาย" ที่ว่า "จำเป็น" นั้น ผลอาจจะทำให้ทุกคนในกลุ่มเพิ่มพลังในการทำงานหนักขึ้น เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มก็ได้ เช่น แผนกต่างๆ ของอำเภอแข่งขันกันในงาน "พัฒนาอาชีพ" ให้แก่ราษฎรในท้องที่ของอำเภอ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แข่งขันกันในงานพัฒนาอาชีพ การปราบโจรผู้ร้าย เป็นต้น เพื่อรับรางวัลปืนทองคำจากกระทรวงมหาดไทย แต่การแข่งขันเหล่านี้จะเป็นอันตราย ถ้าหากนายอำเภอต้องการให้ข้าราชการทุกคน รวมทั้งกำนันผู้ใหญ่บ้านมาร่วมทำงาน "กาชาด" ของอำเภอ ลักษณะของความขัดแย้งในประเด็นแรก ควรจะหันมาสนใจในเป้าประสงค์อันเดียวกัน คือ "ความสำเร็จ" ของงาน "กาชาด" ของนายอำเภอเป็นต้น จึงควรจะร่วมมือกันมากกว่า

ปกติความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นได้จาก 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ก) กลุ่มในระดับเดียวกัน เช่น ข้าวอำเภอกับเกษตรกรรมอำเภอ พัฒนากรกับสรรพสามิต กำนันตำบลหนึ่งกับอีกตำบลหนึ่งในอำเภอเดียวกัน เป็นต้น หรืออาจจะเป็นฝ่ายที่ปรึกษากับฝ่าย

บริหารในองค์การทั่วๆไปก็ได้ ข) กลุ่มในระดับแนวตั้ง เช่น หัวหน้ากองกับผู้ช่วยหัวหน้ากอง ผู้ว่าราชการจังหวัดกับปลัดจังหวัด เป็นต้น

เมื่อเกิดความขัดแย้งกันขึ้นทุกฝ่ายก็จะพยายามเอาชนะ ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความซื่อสัตย์ต่อกัน และสนับสนุนเฉพาะกลุ่มของตัวเอง การขัดแย้งกันเองภายในกลุ่มเล็กๆ น้อยๆ จะหายไป กำลังขวัญในกลุ่มเพิ่มขึ้น อำนาจของกลุ่มมีพลังมากขึ้น ทุกคนสนับสนุนเห็นความสามารถของกันและกัน ลืมความหลังที่เคยขัดกันมาก่อนได้เพื่อรวมพลังใหม่เอาชนะกลุ่มอื่นๆ ฝ่ายอื่นๆ มองเห็นศัตรูร่วมกัน ความรู้สึกเหล่านี้จะมีประโยชน์มาก ถ้าหากเป็นในระดับสังคม เพื่อต่อสู้กับฝ่ายตรงข้าม ที่นี้ถ้าหากเราหันมาดูระหว่างองค์การด้วยกันในกรม กระทรวงเดียวกัน อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ย่อมไม่แน่นักว่าจะเป็นผลดี เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องมุ่งประหัดประหารกันเพื่อหาทางเอาชนะให้ได้ ผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม ย่อมไม่มีประโยชน์ในบางครั้งแก่องค์การนั้นๆ ทั้งฝ่ายชนะและฝ่ายแพ้ย่อมจะมีความทุกข์ทรมาน เช่น กลุ่มนักศึกษา กลุ่มกรรมกร กลุ่มทหารกับกลุ่มนักศึกษา อะไรๆ ทำนองนี้ ย่อมสรุปได้ว่าทุกฝ่ายเป็นผู้แพ้แล้วจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างระมัดระวัง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้าก็ได้

กระบวนการบริหารกับความขัดแย้ง

ยังมีสมมติฐานอย่างน้อย 3 ประการด้วยกันเกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ

1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และย่อมมีความสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์

2) ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นในระยะที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลง และผลของความขัดแย้งอาจจะเป็นประโยชน์หรือทำลายก็ได้

3) บุคคลที่เข้าใจกระบวนการความขัดแย้งอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบที่จะแก้ปัญหาในองค์การได้ หรือมีโอกาสที่จะได้รับผลมีมากกว่าผลเสียจากสภาพของความขัดแย้งนั้นๆ

สมมติฐานต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ได้เป็นที่สนใจจากทั้งนักบริหารนักวิชาการ ผู้นำ และนักสังคมศาสตร์ ในการศึกษาค้นคว้าถึงแนวความคิดในเรื่องความขัดแย้งอย่างจริงจัง ด้วยเหตุที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินไปในการที่ไม่จัดการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่ในทางกลับกันจะได้ผลยิ่งใหญ่ในการใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

คำว่า "ความขัดแย้ง" เชื่อว่ามีรากศัพท์จากภาษาละติน (Confligere) แปลว่า "การต่อสู้" หมายความว่าการทำสงคราม การเปรียบเทียบกันไม่ได้ ฝ่ายตรงข้าม หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์การและความขัดแย้งทางพฤติกรรมศาสตร์แล้ว อาจจะกล่าวได้ว่า คุณสมบัติพื้นฐานอย่างหนึ่งของนักบริหารก็คือ การเข้ากับบุคคลหลายประเภทได้ ความแตกต่างของบุคคลทั่วๆ ไปนั้นไม่ควรจะเป็นเครื่องกำหนดว่าใครดีหรือเลว เพราะว่าไม่มีใครสามารถจะกำหนดคุณค่าในเรื่องดีหรือเลวได้โดยเด็ดขาดแน่นอน นักบริหารที่ดีหรือบุคคลที่สามารถ หากใช้ความแตกต่างเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์แก่การทำงานให้แก่ส่วนรวมขององค์การได้ก็เพียงพอแล้ว

นอกจากนั้นความขัดแย้งยังหมายถึงบุคคล 2 ฝ่าย มี ก) ข้อมูล ข) ค่านิยม ค) ความเชื่อ ง) ความคิดเห็น และ จ) ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เชื่อว่าความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งดีหรือเลวด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ บางครั้งความขัดแย้งเป็นเรื่องของความแตกต่างในความเห็นและผลประโยชน์ ดังนั้น "ฉันตระหนักดีว่าฉันไม่สามารถจะสู้กับท่านได้ แต่ฉันกำลังสู้กับท่านและตัวฉันเองด้วย" นี่แหละเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความขัดแย้งย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่องค์การ

ส่วนในด้านการหาทางแก้ไขความขัดแย้งนั้นเชื่อว่า เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นเมื่อความต้องการของฝ่ายหนึ่งเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบกันไม่ได้กับความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งแล้ว เราไม่ควรจะสรุปว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวเสมอไป เมื่อเป็นดังนั้นผลของความขัดแย้งย่อมมีทั้งการเสริมสร้างและทำลาย การเอาชนะโดยการประนีประนอมอาจจะเป็นวิธีการทำลาย ส่วนการเสริมสร้างนั้นก็คือ การผสมผสาน

ความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพราะความขัดแย้งเป็นเพียงสภาวะของความไม่สมดุลระหว่างสองฝ่ายเท่านั้น

แต่อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องเป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไปที่จะต้องซ่อนเร้นหรือปกปิด ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่อกันหรือความขัดแย้งเป็นส่วนผสมที่จำเป็นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นท่ามกลางความตึงเครียด กระวนกระวาย การต่อต้าน และความขัดแย้ง ในสังคมปัจจุบันด้วยแล้วความขัดแย้งยิ่งเพิ่มขึ้นโดยเหตุผลหลายประการด้วยกัน ดังนั้น ความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์จึงเพิ่มความจำเป็นยิ่งขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำที่จะต้องศึกษาเรียนรู้ในระดับองค์การ

ในการพิจารณากระบวนการบริหารและความขัดแย้งในองค์การควรทำความเข้าใจกับลักษณะสำคัญบางประการ ได้แก่ 1) การกำหนดลักษณะความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งในการก่อตั้งขององค์การ 3) ชนิดและอาการของความขัดแย้ง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ คือ

1) การกำหนดลักษณะของความขัดแย้ง

การพิจารณาถึงลักษณะของความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์มากถ้าหากจะได้ศึกษาทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่าง "การรับรู้" และ "ความขัดแย้ง" แนวความคิดทั้งสองอย่างนี้ย่อมมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด การทำความเข้าใจในด้านความแตกต่างของการรับรู้สามารถเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง เราจะต้องคำนึงถึง "กระบวนการของการรับรู้" นั่นก็คือ กระบวนการของการยอมรับในการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเรา อาจจะแบ่งพิจารณาได้เป็น 3 ประการ คือ (1) สถานการณ์ที่บุคคลจะต้องตัดสินใจที่ผั่งหัวเขาอยู่ (2) มนุษย์สามารถแยกออกได้จากองค์การนั้น ๆ และ (3) ผู้รับรู้ความจริงข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับ "สถานการณ์" และ "มนุษย์" มิใช่จะมองเห็นได้ทั้งหมด สิ่งต่าง ๆ ที่เคยพบเห็นมาในอดีต หรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในชีวิตประจำวันของเราเอง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์ในสิ่งเหล่านั้นอาจจะมองเห็นหรือไม่เห็นเหมือนกันก็ได้

ผู้รับรู้บางท่านอาจจะไม่สนใจต่อสิ่งกระทบทั้งหมดที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับเขา เหตุผลคือ สิ่งแวดล้อมนั้นอาจจะใหญ่และสลับซับซ้อนเกินไปสำหรับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะในการที่จะสนองตอบได้ทุกกรณีไป ในข้อเท็จจริงเราจึงเลือกรับรู้เฉพาะบางอย่างที่เราพอจะรับได้เท่านั้น กระบวนการคัดเลือกการรับรู้นี้บุคคลที่เป็นผู้รับรู้จะเลือกเฉพาะที่ต้องการเน้นเท่านั้น การเน้นนี้หมายความว่าอาจจะเลือกเน้นที่ "ความจำเป็นในด้านการเงิน" เป็นสิ่งเร้าที่มองเห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งอื่นใด เป็นต้น โดยสรุปผู้รับรู้จะเลือกเน้นเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดที่เข้ามาในช่วงของชีวิตของเขาเองเท่านั้นแล้วแต่โอกาสข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่ว่า "บุคคล" เลือกและเน้นเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดของสิ่งเร้าทั้งหมดที่เอื้ออำนวยต่อเขาเท่านั้น เช่น นายอำเภอบางคนสนใจเฉพาะงบด้านพัฒนาอาชีพของราษฎรเท่านั้น เช่น การปลูกข้าวพ่าง ทำนา 2 ครั้ง โดยเฉพาะในท้องที่ภาคกลาง ส่วนในภาคใต้สนใจต่อการทำสวนยางพารา สวนมะพร้าว สวนทุเรียน เหล่านี้เป็นต้น

2) ความขัดแย้งในการก่อตั้งขององค์การ

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีหลายกรณีที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งได้ ในตอนนี้เราจะนำมาอภิปรายเพียง 3 ประการ คือ

(1) โครงสร้างขององค์การ ปกติองค์การต่าง ๆ ได้จัดแบ่งงานความรับผิดชอบทั้งตามแนวตั้งและแนวนอนไว้ การทำเช่นนั้นบางครั้งเป็นการสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้รับผิดชอบในงานทั้งหลายอยู่ในตัว ตัวอย่างเช่น อำเภอตามพระราชบัญญัติการปกครองท้องที่ 2457 นายอำเภอเป็นหัวหน้ารับผิดชอบ ส่วนข้าราชการแผนกอื่น ๆ เช่น ตำรวจ ป่าไม้ ที่ดิน สรรพากร ก็ทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ด้วย แต่การที่กำหนดให้นายอำเภอเป็นรู้รับผิดชอบนั้น บางครั้งย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง ที่เห็นได้ง่ายก็คือระหว่างนายอำเภอกับฝ่ายตำรวจเป็นเจ้าหน้าที่ในการจับกุม (สอบสวน) แต่ในแง่กฎหมายแล้ว นายอำเภอย่อมเป็นหัวหน้าพนักงานสอบสวน การปฏิบัติงานตามตัวอย่างนี้ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนายอำเภอ ปลัดอำเภอ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านฝ่ายหนึ่ง กับเจ้าหน้าที่ตำรวจอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น ทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ย่อยของส่วนราชการอื่น ๆ ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานเกิดความ

แข่งขันชิงดีกัน ทั้งในทรรศนะของอำนาจ อำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ และทรัพยากร อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ถ้าหากเป็นดังนั้นผลเสียก็จะตกแก่อำเภอหรือประชาชนอันเป็นส่วนรวม

(๒) มาตรการในการวัดความสำเร็จของงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากมาตรการในการวัดความสำเร็จของงานไม่ดีพอ อาจจะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งขึ้นได้ภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น การสอบสวนคดีอาญาของระดับอำเภอเกิดการขัดแย้งกันระหว่างพนักงานฝ่ายปกครอง สังกัดกรมการปกครอง (รวมทั้งกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ถือโดยปริยายว่าอยู่ฝ่ายนี้ด้วย) และฝ่ายตำรวจในแง่ของ "ใครควรจะทำหน้าที่นั้น" เมื่อพูดถึงการวัดความสำเร็จของงานหรือมาตรการที่ใช้ต่างฝ่ายต่างโทษกันว่า "ทำงานล้มเหลว" จึงทำให้ถูกดันกลับไปกลับมา ที่จริงคำว่า "สำเร็จ" หรือ "ล้มเหลว" ควรจะมีอะไรมาเป็นเครื่องวัด ถ้าหากขาด "มาตรการ" ในการวัดจะพิจารณาได้ยากว่าใครสำเร็จ ใครล้มเหลว เป็นต้น

(๓) การมีความหมายกำกวม ความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนหลายครั้งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ ความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนนี้บางครั้งก่อให้เกิดผลจาก "การมีความหมายกำกวม" สองแง่สองมุมในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งงานว่า "คอยรอรับผมด้วยก็แล้วกัน ผมจะมาถึงเชียงใหม่เวลา 8.30 น. ในตอนค่ำ" คนรับข่าวสารนี้อาจจะคิดได้ว่า "มาโดยรถยนต์ส่วนตัว" หรือ "มาโดยเครื่องบิน" เครื่องบินมีเพียงทางเดียวเท่านั้นที่อาจจะเป็นไปได้ เพราะหลังจากเช็คตรวจสอบดูเวลาแล้วมีรายการอยู่ เพราะการสั่งงานแบบไม่ชัดแจ้งเช่นนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งแก่ผู้ปฏิบัติได้

นอกจากนั้นสถานการณ์ต่าง ๆ ก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น แย่งชิงตำแหน่งกัน การแข่งขันกันในงานที่ปฏิบัติ สถานภาพทางสังคมเข้ากันไม่ได้ หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น การที่หน่วยงานสองหน่วยจะต้องขึ้นต่อกันในด้านข้อมูลหรือการประสานงานอื่น ๆ งานหนักหรือมากเกินไป แบบ

ของความคิดริเริ่ม บทบาทที่ขาดความพึงพอใจ และตลอดจนความกำกวมของงานในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติ เป็นต้น ในเมื่อมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นความขัดแย้งจะมีได้ง่ายดายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่มีการก่อตั้งองค์การ หรือระยะที่มีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะต้องระมัดระวังมากในเรื่องนี้

3) ชนิดและอาการของความขัดแย้ง

อาจจะเป็นการยากที่จะวัดหรือกำหนดชนิดของความขัดแย้งในองค์การโดยทั่วไป อาจจะเป็นความขัดแย้งตามแนวนอนในลักษณะของการแข่งขันกันระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกันในหน่วยงานย่อย ๆ หรือความขัดแย้งในแนวตั้งที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจหน้าที่ สิทธิพิเศษ และระบบค่าตอบแทน หรืออาจจะเป็นความขัดแย้งชนิดอื่น ๆ เช่น

(1) ความแตกต่างในหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย

(2) ความแตกต่างในด้านอายุ การศึกษา เป้าหมายของอาชีพ

(3) ความจำเป็นของกลุ่มที่เป็นอยู่ และ

(4) การกลัวจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาว่าฝ่ายที่ปรึกษาจะแทรกแซงในเรื่องอำนาจหน้าที่ของตน

ส่วนอาการของความขัดแย้งอาจจะพิจารณาได้จากกระบวนการที่มีได้ในสิ่งต่าง ๆ เช่น

(1) ความขัดแย้งภายในมองไม่เห็น เป็นการอธิบายถึงสถานการณ์ที่ขาดทรัพยากร ต่อสู้เพื่ออิสรภาพ เป้าหมายที่แตกต่างกัน

(2) ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ด้วยตาเปล่า เป็นความเข้าใจผิดกันระหว่าง 2 ฝ่ายในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

(3) ความรู้สึกขัดแย้ง เป็นการอธิบายถึงชั้นของบุคคลที่มิใช่แต่เพียงระมัดระวังกลัวเกี่ยวกับความขัดแย้งเท่านั้น แต่เป็นการกระวนกระวายอีกด้วย หรือความขัดแย้งมีผลต่อตัวเขาจริง ๆ

(4) ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ชั้นนี้ความขัดแย้งอาจจะเจือจางลงไปแล้วเปิดเผยกันออกมาแล้ว

(5) ผลของความขัดแย้งอาจจะทำให้สถานการณ์กลายเป็นทรุดหนักลง ถ้าหากแก้ไขไม่ได้

หน้าที่ของความขัดแย้ง

บ่อยครั้งที่เราคิดว่าความขัดแย้งในระยะแรกนั้น เนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติหน้าที่ การศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การมี 3 ขั้นด้วยกัน คือ

1) ระยะสำรวจ นักบริหารทั่ว ๆ ไปอาจจะไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่ในองค์การของตน

2) ทำการสำรวจดูในที่ที่นักบริหารคิดว่ามีความขัดแย้ง และจะกำจัดออกไปไม่ได้

3) ทำการสำรวจดูองค์การที่นักบริหารยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และผลของความขัดแย้งนั้นยังเป็นประโยชน์แก่องค์การอีกด้วย

สำหรับหน้าที่ของความขัดแย้งนั้น อาจจะพิจารณาได้ดังนี้ คือ บางคนคิดว่าความขัดแย้งในการทำงานเป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดกำลังใจต่อการทำงาน (มีศัตรูซิดี จะได้มีกำลังใจ) บางท่านกล่าวว่าเป็นเครื่องทำลายประสาทในการทำงาน ทำให้งานเป็นเสมือนมะเร็ง ก่อให้เกิดการเกลียดชังกันแทนที่จะร่วมมือกันทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จ ความรู้สึกข้างต้นนั้นเป็นการอธิบายได้ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงความรู้สึกของนักบริหารในปัจจุบันนี้เกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นแรงดันที่ก่อให้เกิดความเสื่อมขององค์การ ความแตกแยกและทำลายล้างกันและกัน หรืออาจจะเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหาร

อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงวิธีลดความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ

1) การบริหารความขัดแย้ง ถ้าหากเราพิจารณาต่อเนื่องกับการลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ เราจำเป็นจะต้องพิจารณา "การบริหารความขัดแย้ง" หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารในองค์การจำเป็นต้องแยกแยะระหว่าง "ความขัดแย้ง" มีประโยชน์ กับความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ประเด็นหลังควรจะลดลง (กำจัดออกไป) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาถึงทางเลือก ซึ่งความขัดแย้งควรจะได้รับการพิจารณาและหาทางลดลงมา ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งควรจะเป็นว่า ความขัดแย้งมีอยู่ แต่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ นอกจากนั้นฝ่ายบริหารควรจะมุ่งพิจารณาบุคคลที่สามารถทำงานภายใต้ความตึงเครียดของสถานการณ์ความขัดแย้งได้ เพื่อให้เกิดผลผลิตแก่องค์การได้อย่างไม่ย่นย่อ การทำเช่นนั้นได้นักบริหารจำเป็นจะต้องพยายามลดปัญหาความขัดแย้งบางเรื่องลงมาให้เหลืออยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าได้ในองค์การ

2) การลดความขัดแย้งในองค์การโดยผ่านสายการบังคับบัญชาขององค์การ โดยทั่วไปความขัดแย้งในองค์การอาจจะเกิดขึ้นมาได้จากโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ เองหรืออาจจะเกิดจากบุคคลในองค์การก็ได้ บุคลิกลักษณะของคนหรือสิ่งอื่นใดที่อยู่นอกขอบข่ายของปัญหาขององค์การ อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การได้ องค์การใดองค์การหนึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบถึงความรับผิดชอบต่อบุคคลและของแต่ละคนที่มีต่อองค์การอันเป็นส่วนรวม ในหลักการบริหารสมัยโบราณยอมรับว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากทั้ง "ส่วนบุคคล" และ "องค์การ" จะแก้ได้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา

ที่จริงความขัดแย้งชนิดนี้ได้รับความสนใจมากในบรรดานักวิชาการด้านนี้ ส่วนวิธีแก้นั้นมีได้ 2 วิธีด้วยกัน คือ วิธีใช้อำนาจบังคับ และวิธีประนีประนอม ถ้าใช้วิธีแรก บุคคลที่อยู่ในระดับสูงจะต้องตัดสินใจแก้ปัญหาโดยใช้อำนาจหน้าที่ ถ้าทำเช่นนั้นทุก

คนก็ต้องจำยอมรับ ส่วนวิธีการประนีประนอมจะใช้วิธี "แยกความแตกต่างออกมา" ถ้าใช้วิธีนี้สาเหตุของความขัดแย้งจะไม่หมดไปทีเดียว อาจจะลดลงมาบ้างเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าการใช้อำนาจของหน่วยเหนือบังคับบัญชามิใช่วิธีการแก้ปัญหาของความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด และบ่อยครั้งการพยายามทำเช่นนั้นเป็นการระงับความขัดแย้งแทนที่จะแก้ไขโดยตรง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการผ่านปัญหาขึ้นข้างบน แทนที่จะจัดการแก้ไข ทุกครั้งที่องค์การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งเช่นนี้ในการลดปัญหาของความขัดแย้งจะได้ประสิทธิภาพน้อยมากแล้ว ยังจะเป็นการเพิ่มปัญหาความขัดแย้งในระยะยาวอีกด้วย ดังที่กล่าวมาแล้วเป็นการแก้ปัญหาโดยการลดหรือชะลอความขัดแย้งในสายการบังคับบัญชาเท่านั้น

3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผ่านการแก้ปัญหา ด้วยวิธีนี้อาจจะทำได้โดย (1) การถอนตัว (2) การทำให้เรียบ (3) การประนีประนอม (4) การบังคับ และ (5) การเผชิญกับปัญหา ในบรรดาวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ บางคน (หรือส่วนใหญ่) เห็นว่าการเผชิญกับปัญหาเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาหรือลดปัญหาความขัดแย้ง แม้แต่จะเป็นวิธีการที่ยากที่สุดก็ตามที่จะสำเร็จได้ ในโลกของความเป็นจริงปัญหาบางอย่างในองค์การบางแห่งจะแก้โดยวิธีนี้ไม่ได้เลยเป็นอันขาด จึงต้องศึกษาเป็นราย ๆ ไป ปัญหาอะไร ที่ไหน จะแก้ได้ด้วยวิธีนี้

ในการอภิปรายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การอาจจะพิจารณาถึงลักษณะสำคัญ ๆ ดังนี้

ก) การแก้ปัญหาจำเป็นที่จะต้องย้ำที่ "การแก้ปัญหาโดยเฉพาะ" มิใช่การช่วยเหลือโดยวิธีการปรับให้เข้ากันเท่านั้น

ข) จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งนั้นย่อมเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับฝ่ายต่างๆ หลายด้าน

ค) การแก้ปัญหาควรจะพยายามช่วยให้ทุกฝ่ายมองเห็นปัญหากว้าง ๆ ในการร่วมมือกันด้วย

ส่วนวิธีการอาจจะทำโดยการกำหนดปัญหา การกำหนดปัญหาในการแยกประเด็นสำคัญ ๆ คลกมา การแสวงหาสมมติฐาน และการตรวจสอบคำตอบ

4) บทบาทของการติดต่อสื่อสารในการลดปัญหาความขัดแย้ง นักบริหารหลาย ๆ ท่านมีความรู้สึกว่าหลักสำคัญในการลดความขัดแย้งก็คือ การรักษาคนทำงานให้ปฏิบัติงานในองค์การ การทำเช่นนั้นเราอาจจะประสบกับการผิดหวังหรือสมหวังก็ได้ เพราะข้อเท็จจริงจะออกมาในรูปที่ว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นมีข้อมูลมากขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น มีการเกี่ยวข้องกันมากขึ้น ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ยิ่งคนร่วมกันตัดสินใจมากขึ้นการตกลงกันย่อมจะลำบากมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น เมื่อกระบวนการตัดสินใจการกระจายอำนาจมากขึ้น บุคคลแต่ละคนในองค์การย่อมมีโอกาสมากขึ้น มีเหตุผลหลากหลายขึ้นในการที่จะไม่ตกลงกันหรือตกลงยิ่งกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ใครคนใดคนหนึ่งที่จุดยอดโดยเฉพาะ

ดังนั้น การที่จะมุ่งรักษาทุกคนไว้ในองค์การมิใช่จะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขององค์การเสมอไป และบางคนถึงกับเสนอให้ใช้ "การติดต่อสื่อสาร" ให้เป็นประโยชน์ในการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าใจผิดกันได้มาก การฝึกอบรมในด้านนี้จะสามารถปรับปรุงความคิดเห็น ทัศนคติที่จะเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันในองค์การได้

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ในโลกของความเป็นจริงไม่มีหน่วยงานใดจะสามารถหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหาของความขัดแย้งต่าง ๆ ได้เป็นอันขาด และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่จะต้องแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างหนึ่งของบรรดานักบริหารทั้งหลาย หรืออาจจะกล่าวได้ว่า "ที่ใดมีคนที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง" เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ถ้าหากเราหันมาพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งมีหลายประการด้วยกัน คือ

1) **ข่าวสารหรือข้อเท็จจริง** ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลแตกต่างกันหรือรู้มาคนละอย่าง มีอยู่คนละเรื่องสำหรับกรณีเดียวกันเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง การวินิจฉัยสั่งการในองค์การนั้น สิ่งหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างในข้อเท็จจริงระหว่างบุคคล เชื่อได้ว่าหากบุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลแตกต่างกัน จึงเข้าใจกันคนละด้านในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป

2) **เป้าหมาย** เป้าหมายคือสิ่งที่เราต้องการให้สิ่งต่างๆ เป็นไป และการที่คนในองค์การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้น ย่อมมีแนวความคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือก เลือกวิธีปฏิบัติ แต่ละคนย่อมมีวิธี ประสบการณ์ของตนเอง ทั้งนี้ ย่อมมีอิทธิพลมาจากแนวคิด การศึกษาเล่าเรียน และอาจจะเป็นค่านิยมของเขาเองก็ได้ อนึ่ง ในเรื่อง "เป้าหมาย" เป็นเรื่องของการตัดสินใจของมนุษย์ และการตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมเกี่ยวข้องกับการเลือกเป้าหมาย และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้น ๆ ทุกครั้งที่การตัดสินใจเกิดขึ้นในลักษณะที่เลือกเป้าหมายสุดท้าย เราอาจจะเรียกว่า "ดุลพินิจเกี่ยวกับค่านิยม" สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการลงมือปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเช่นนั้น อาจจะเรียกว่า "ดุลพินิจเกี่ยวกับข้อเท็จจริง"

3) **ค่านิยม** เรื่องค่านิยมเป็นเรื่องสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งในการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ ค่านิยม หมายถึงสิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมนี้จะสิงอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดตลอดไปจนกว่าเจ้าตัวจะพบค่านิยมใหม่ซึ่งตนเพอใจกว่า และยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ ความขัดแย้งบางครั้งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเรื่องค่านิยมของมนุษย์ ผลที่ตามมาก็คือ เป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะในเป้าหมายที่กำลังทำกันอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ปกติทั่วไปจะเป็นการง่ายมากที่จะแก้ปัญหาหรือแยกแยะความแตกต่างในเรื่องข้อเท็จจริงหรือข้อมูล แต่กลับเป็นการยากที่สุดที่จะจัดการเรื่อง "ค่านิยม" และดูเหมือนว่าการที่มนุษย์ตัดสินใจเลือกดีที่สุดสำหรับเขาแต่ละครั้งนั้น ส่วนสำคัญเพราะ "ค่านิยม" มิใช่ "ข้อเท็จจริง" ดังกล่าว ค่านิยมนี้มีอิทธิพลเหนือในการวินิจฉัยสั่งการของบรรดานักบริหารทั้งหลายอยู่เสมอ และดูเหมือนว่าค่านิยมนี้เองที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ เพราะฝ่ายหนึ่งพูดเรื่อง "ข้อมูล" ส่วนฝ่ายหนึ่งกลับสนใจและให้น้ำหนักเรื่อง "ค่านิยม" จึงหาข้อยุติไม่ได้ง่ายนัก และจะยังเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การในที่สุดต่อไป

"ค่านิยม" ของมนุษย์นั้นย่อมมีความแตกต่างกัน เรื่องของค่านิยมเป็นเรื่องของความเห็นในด้าน "ดี" หรือ "เลว" เป็น "ดุลพินิจ" ที่มนุษย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เช่น บางคนถือว่า "การนิ่มนวล" "นอบน้อม" "ขอรับกระผม" กับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเป็นสิ่งดีที่สุดที่คนควรกระทำ แต่บางคนถือว่า "การพูดอย่างตรงไปตรงมาอย่างนักธุรกิจ" "การแสดงออกด้านความคิดเห็นแบบเปิดเผย" "เผชิญหน้า" "เผชิญความจริงอย่างมีเหตุผล" เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะถือว่างานราชการ (อาจจะเป็นธุรกิจก็ได้) จุดสำคัญอยู่ที่ผลงาน มิใช่ความหวาน อันเป็นเรื่องของการเสแสร้ง เหล่านี้เป็นต้น

บุคคลสองประเภทนี้ถือว่าใครไม่เหมือนตน หรือมีค่านิยมแตกต่างออกไปเป็น "คัดค้าน" ผู้เขียนคิดว่า "ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากค่านิยม" อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ง่าย ๆ และดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงยาก ความขัดแย้งเป็นความแตกต่างในด้านค่านิยม ความแตกต่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านค่านิยมบ่อยครั้งที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

4) ความเชื่อ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ และเราอาจจะสังเกตพบเห็นบ่อย ๆ คือความเชื่อของคนมีความแตกต่างออกไป คนสองคนมาจากคนละครอบครัว (หรืออาจจะครอบครัวพี่น้องเดียวกันก็ได้) คนละภาค คนละ

สำนักงาน ศึกษามาคนละวิชา ย่อมจะทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ความเชื่อต่าง ๆ เหล่านี้เองอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้โดยง่าย

5) **ความคิดเห็นและความรู้** คนสองคนได้รับการศึกษาอบรมมาคนละแบบคนละสถาบันดังกล่าวมาแล้ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้ ชำนาญ และคิดแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นได้เสมอ ๆ ในชีวิตการเป็นครูบาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือในองค์การอื่น ๆ ก็ตาม จริงอยู่ทุกคนย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่เคยศึกษาเล่าเรียนมาหรือกำลังศึกษาอยู่ เป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม อย่าให้ถึงขั้นหลงใหลหรือต่างฝ่ายต่างถือศักดิ์ศรีของตนเองด้วยกันทั้งนั้นว่าฝ่ายตนมีความสำคัญ แต่อย่าหลงว่าฝ่ายตนมีความสำคัญกว่าฝ่ายนั้นฝ่ายนี้หรือวิชาที่ตนศึกษามาดีกว่าของคนนั้นคนนี้ อันนี้ดูเหมือนเป็นความคิดประการหนึ่งของคนทั่วไปและนักศึกษา อาจจะทำให้เกิดเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งในองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

6) **โครงสร้างขององค์การ** โครงสร้างอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบบระบบราชการ ด้วยเหตุที่ระบบนี้มีลักษณะ คือ (1) การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (2) มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์โดยเท่าเทียมกัน (3) แบ่งงานตามความถนัดและชำนิชำนาญ (4) งานเป็นของส่วนกลางขององค์การมิใช่เป็นเรื่องส่วนตัวของใคร (5) เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย หลักการต่าง ๆ ของระบบองค์การแบบนี้อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้นมนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไปได้ ย่อมผืนธรรมชาติของมนุษย์เองอย่างแน่นอน มนุษย์จะพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะ โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การได้ หรือแม้แต่การแบ่งงานตามลักษณะความชำนิชำนาญก็เช่นกัน ย่อมเป็นที่มาของความขัดแย้ง เพราะเมื่อแบ่งออกไปแล้วอาจจะทำให้แต่ละกลุ่มคนถือว่า "งานของตนเท่านั้นที่มีความสำคัญ" ส่วนงานอื่นของบุคคลอื่นนั้นไม่

น่าสนใจ ไม่สำคัญอะไร สาเหตุนี้ที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้อีกเช่นกัน เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นการมุ่งควบคุมมนุษย์จากภายนอกหรือจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระบบราชการนั้นก็คือระบบการปกครองที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการมีอำนาจนั่นเอง

7) **การเปลี่ยนแปลง** เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในตัวบุคคล เช่น ทัศนคติ ทักษะ วิธีทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ หรือโครงสร้างย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบรรดาสมาชิกขององค์การนั้นอย่างแน่นอน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งของ "ความขัดแย้ง" การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและสิทธิพิเศษ ดังนั้น จะได้รับการต่อต้านจากบางคน นั่นก็คือที่มาของความขัดแย้ง นอกจากนั้นการติดต่อประสานงานที่เลวยังเป็นอีกสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์การ ผู้เขียนเข้าใจว่า คำว่า "การติดต่อประสานงาน" ที่เลวนั้นน่าจะหมายถึง (1) มุ่งควบคุมบังคับบัญชาจากเบื้องบนจนบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดความเป็นอิสระของตัวเอง ทนไม่ได้จึงเกิดการต่อต้าน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ "ความขัดแย้ง" (2) ข้อมูลที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับไม่ตรงกับเจตจำนงของผู้สั่ง อาจจะมีสาเหตุจากภาษา ความรู้ ค่านิยมของทั้งสองฝ่ายต่างกัน จึงเข้าใจผิดพลาดกันออกไป อันนี้ก็อาจจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

8) **พฤติกรรมส่วนบุคคล** พฤติกรรมของบุคคลบางประการ ดังตัวอย่าง เช่น (1) บุคลิกภาพ (2) ความพึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในองค์การ (3) เป้าหมายส่วนตัว และ (4) สัมพันธภาพในสังคมองค์การ อาจจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

ผลของความขัดแย้ง

ตามที่กล่าวแล้วว่า "ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย" ก็ตาม แต่ถ้าหากเรายอมรับว่า "เราหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้แล้ว" เราก็ต้องเผชิญอยู่กับความขัดแย้งให้ได้และควรจะเผชิญอย่างมีหลักการ หรืออาจจะเรียกว่า "อยู่อย่างผู้ชนะ" อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และทำลาย ความขัดแย้งมีประโยชน์ เช่น 1) ป้องกัน

การหยุดอยู่กับที่ 2) กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น 3) มุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล 5) ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ 6) ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในด้านกระตุ้นทางใจ และการแสวงหาแนวคำถามในการแก้ปัญหาเหล่านั้น 7) ทำให้เกิดแนวความคิดที่สามที่เหนือกว่า 8) เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ 9) เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีแล้ว เหมาะสมหรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ซึ่งถือว่าผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมจะมีผลดีต่อองค์การ 10) จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และ 11) เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอว่าเป็นอย่างไร

ในเรื่องที่ว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้านั้น ตัวอย่างที่ชัดเจนตัวอย่างหนึ่งก็คือ สมมติว่าคนในหน่วยงานหรือในห้องเรียนก็ตาม ถ้าทุกคนมีความคิดเห็นเหมือนกันหมด คือไม่มีใครมีความเห็นแตกต่างทุกคนก็คงไม่ต้องคิดอะไรอีกแล้ว ถ้าเป็นดังนี้มิใช่เพียงความคิดเห็นใหม่ ๆ จะไม่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ความคิดเห็นเก่า ๆ ยังจะขาดการกลั่นกรองตรวจสอบอีกด้วย ด้วยเหตุผลดังนี้เองจึงทำให้คิดว่าที่จริงความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การนั้นย่อมมีประโยชน์และอาจจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า โดยปกติเมื่อทุกคนรู้ว่าองค์การกำลังมีความขัดแย้ง เป็นเวลาที่ต่างคนต่างต้องขยันทำงาน ปรับปรุงตนเองอย่างสุดความสามารถ การทำเช่นนั้นเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับปัญหานั้น ๆ อันอาจจะทำให้ตนเองมีแนวโน้มที่อาจจะเป็นผู้แพ้หรือ "เสีย" แก่อีกฝ่ายหนึ่งได้ บรรยากาศเช่นนี้นักบริหารที่แก้ความขัดแย้งในองค์การน่าจะรีบฉวยโอกาสใช้ "แรงดัน" ให้ถูกจุด หรือ "ผสมผสานความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกันได้" อันอาจจะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่า "จะเป็นการก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการที่มีประสิทธิภาพ" และผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น ๆ จะกลับช่วยเป็นรางวัลให้แก่ทุกฝ่ายหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตามได้ ถึงขั้นนี้อาจจะกล่าวได้ว่า "ทุกคนมีส่วนเป็นผู้ชนะ" แทนที่จะเป็นผู้ "แพ้—ชนะ"

อย่างไรก็ตาม คนทั่วไปอาจจะมองอย่างผิวเผินว่า ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การคนจะต้องหาทางเอาชนะจึงจะมีความพอใจ ข้อนี้อาจจะเป็นความจริง แต่ไม่ควรจะลืมว่าอีกฝ่ายหนึ่งกำลังเป็นทุกข์ และกำลังพยายามหาทางเอาชนะ หรือแก้มือหรือของล้างกันต่อไป และเป็นธรรมดา "แรงแก้มือ" จะเหนือกว่า "แรงรับ" ของฝ่ายแรกเสมอ เหตุการณ์ตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่าทั้งสองฝ่ายได้ตกอยู่ในสภาวะ "สงคราม" จะต้องมีการเตรียมพร้อม และดูเหมือนว่า (ฝ่ายแพ้มาก่อน) อาจจะ "พร้อมกว่า" ในทรรศนะของผู้เขียนที่เกี่ยวกับแนวความคิด เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การถือได้ว่า "ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้" คือ "แพ้แก่ตนเอง" หรือ "แพ้–แพ้" องค์การใดก็ตามถ้าหากเกิดมีบรรยากาศเช่นนี้เกิดขึ้น หัวหน้าผู้มีส่วนรับผิดชอบควรจะหันมาศึกษาสนใจเป็นพิเศษ เพราะมีสัญญาณไฟแดงให้เห็นแล้วว่า "หม้อน้ำกำลังร้อนจัด" หรือ "ความขัดแย้งกำลังคืบคลานเข้ามาอย่างแน่นอน"

สำหรับประเด็นที่ว่า ความขัดแย้งอาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้นำไม่รู้จักแก้ไขนั้น เนื่องจากแนวความคิดในเรื่องความขัดแย้งของบุคคลในองค์การมีอยู่หลายประการด้วยกัน ทั้งสาเหตุที่เกิดขึ้นและรวมทั้งวิธีการแก้ไข ดังนั้น ผู้นำหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบกับปัญหานี้ควรจะทำความเข้าใจและศึกษาแนวคิดนี้ไว้เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานประจำวันของตนเอง ถ้าไม่ศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด นอกจากจะเป็นการเสียเวลา บั้นปลายอาจจะมีความรู้สึกว่าผิดหวัง ท้อแท้ใจ หรือเป็นการทำลายตัวเอง

อย่างไรก็ดี การมุ่งแต่จะป้องกันหรือหาวิธีแก้ไขแต่อย่างเดียวบางครั้งอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเสียเองโดยไม่รู้ตัว จนไม่สามารถจะแก้ไขสถานการณ์อะไรได้ และในที่สุดอาจจะกลายเป็นพาหนะนำไปสู่ความหายนะหรือยับปางขององค์การได้ ผลที่ตามมาอาจจะเป็นดังนี้ คือ 1) บางคนทนดูและร่วมทำงานด้วยไม่ได้ จำเป็นจะต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยนั้นเสีย 2) ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป 3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจกันและกันจะลดลงหรือหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้กัน

ด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล ดังที่บางคนกล่าว เอาสีข้างเข้าถู เป็นต้น 4) มีการต่อต้าน อาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ การสร้างทีมงาน หรือต้องการความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการแข่งขัน เพื่อตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะอย่างเดียว เรื่องนี้อธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1) บางคนไม่สามารถอดทนและร่วมงานด้วยกันได้ จำเป็นต้องหนีออกไปจากองค์การหรือหน่วยงานนั้น อาจจะสังเกตเห็นได้จากการที่ข้าราชการคนงานขอโอนสังกัดไปอยู่อีกแห่งหนึ่ง การขาดและลาออกจากราชการ เป็นต้น บ่อยครั้งที่มีสาเหตุเกิดมาจากความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน กับผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งด้วยตนเอง หรืออาจจะเป็นผู้เห็นเหตุการณ์ในด้านความขัดแย้งดังกล่าวเกิดขึ้น จนตนเองไม่สามารถต่อสู้หรือทนเห็นการต่อสู้อย่างนั้นต่อไปอีกได้ จึงคิดหนีออกไปจากเวทีความขัดแย้งนั้น สาเหตุอาจจะมาจากผลของความขัดแย้งที่ว่าทุกคนเกิดความไม่มั่นคงในชีวิตส่วนตัวและการงานในองค์การที่มีความขัดแย้งสูงมาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เปรียบเสมือนองค์การกำลังมีโรค ปกติคนไม่อยากอยู่ใกล้เชื้อโรคขององค์การประเภทนี้ เพราะอาจจะมีโอกาสติดโรคเหล่านั้นเข้าด้วย จึงตัดสินใจหนีไปที่อื่น ๆ บางคนลาออกไปประกอบอาชีพอย่างอื่นก็มี เพราะกลัวงานที่ใหม่จะเกิดปัญหาเหมือนงานที่เดิม ที่จริงการหนีลักษณะนี้เป็นการเอาตัวรอด ตัดช่องน้อยแต่พอตัวของบุคคลเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเราจะได้หันมาพิจารณาในเรื่ององค์การเป็นส่วนรวมแล้ว จะสังเกตเห็นได้ว่าองค์การเองจะอ่อนแอลง เชื้อของความขัดแย้งย่อมจะไม่หมดสิ้นไปง่าย ๆ แต่ถ้าหากคนส่วนใหญ่หนีในลักษณะนี้ อาจจะมีผลให้องค์การประสบปัญหาบางประการ เช่น ขาดกำลังคนทำงาน ยิ่งกว่านั้นกำลังขององค์การจะอ่อนแอลง องค์การนั้นต้องเสียเวลาสรรหาคนทำงานใหม่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและฝึกอบรมมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในองค์การบริหารจึงน่าจะใช้ศิลปะของการประสานความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การนั้นมากยิ่งขึ้น ยิ่งลักษณะผู้นำประเภทนี้จะหาได้ไม่ง่ายในทางเป็นจริง แต่ผู้นำที่มีสมรรถภาพจะต้องพยายาม

2) ถ้าหากเกิดความขัดแย้งกันอยู่ในระดับสูง และเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่าความขัดแย้งน่าจะเป็นส่วนผสมของของสองสิ่งที่แตกต่างกันที่เข้ากันไม่ได้ แน่นอนความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป ความเป็นมิตรในที่นี้หมายถึงปฏิกิริยาสัมพันธ์ด้านดีในทางพฤติกรรมศาสตร์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การนั้นเราจะสังเกตพบเห็นอยู่เสมอว่า เมื่อคนสองคนมีความสัมพันธ์กัน ส่วนมากเขาจะพยายามเลือกบุคคลที่มีนิสัย ทัศนคติ ประสบการณ์คล้าย ๆ หรือเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ หรือพูดภาษาเดียวกันกับเขา ที่นี้ถ้าเราหันมาพิจารณาถึงความขัดแย้งน่าจะเป็นภาวะของความแตกต่าง ภาวะนี้จะในด้านอารมณ์ ทัศนคติ ประสบการณ์ และความคิดเห็นก็ตาม เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันมากไปเท่าใด ระดับของความขัดแย้งก็จะมีโอกาสง่ายขึ้นเท่านั้น และถ้าถึงจุดหนึ่งจะเต็มไปด้วยภาวะของความรู้สึกของความไม่เป็นมิตรระหว่างบุคคลเกิดขึ้นทันที ไม่มีการไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน ผลที่ตามมาก็เท่ากับเป็นการยอมรับแล้วว่า เมื่อความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดน้อยลงโอกาสที่จะพยายามร่วมกันทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดตามแนวประสงค์ขององค์การก็ลดลงไปด้วยเป็นธรรมดาเป็นเงาตามตัว การจ้องคอยจับผิด พูดไม่เข้าหูกลั่นแกล้งกันด้วยอารมณ์ก็อาจจะตามมา สิ่งเหล่านี้เป็นช่องทางอย่างหนึ่งของการอัปปางหรือไร้ประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าหากคนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ และแน่นอนผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานนั้นปรารถนาจะได้ก็จะลดลงไป ๆ จนทำให้องค์การอ่อนแอลงเต็มที่และอาจจะตายไปในที่สุด แต่ข้อน่าสังเกตอีกประการหนึ่งในแนวความคิดนี้อาจจะเป็นไปได้ว่า "คนเราเกิดมาไม่เหมือนกัน" พอเกิดความขัดแย้งกันขึ้นเพราะสาเหตุของความไม่เข้าใจกันเป็นขั้นแรก แต่พลังนั้นเป็นพลังรักกันกลายเป็นเพื่อนตายกันได้อย่างแน่นแฟ้นยิ่งกว่าคนที่ไม่เคยแตกแยกกันมาก่อนก็ดีก็เป็นไปได้เช่นกัน

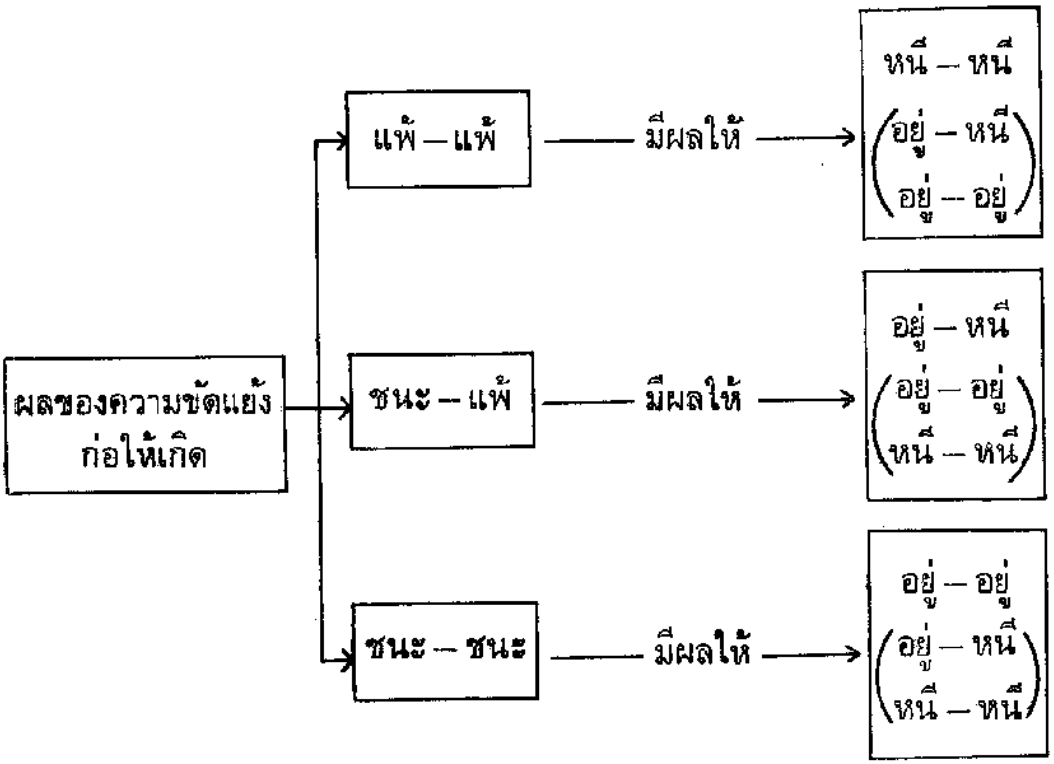
3) ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การใด จะทำให้บรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจกันในองค์การนั้นจะลดน้อยลงไป และยิ่งกว่านั้นอาจจะมีการต่อสู้กันโดยขาดเหตุผล และขาดหลักเกณฑ์ได้ ด้วยเหตุผลที่ว่าความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันเป็นองค์-ประกอบที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งต่อความมั่นคงอยู่รอดขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่มี

ความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่มีผลต่อผลผลิตและบริการ ถ้าหากองค์การมีความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า "ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว" ความพยายามของกลุ่มในการทำงานจะอ่อนแอลง นอกจากนั้นถ้าหากผู้นำหูเบาด้วยแล้ว ปัญหาจะทวีคูณ เช่น เลือกใช้คนที่ไว้วางใจได้ไว้ก่อน ส่วนคนที่เหลือก็อาจจะเป็น "ไม้ตายยืนต้น" อย่างไรก็ตาม แรงต่อต้านก็อาจจะยังมีอยู่ อาจจะทำให้งานหยุดชะงักหรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้ น่าจะเป็นความจริงที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ และเป็นที่มาของสรรพปัญหาในองค์การ

4) ความขัดแย้งก่อให้เกิดการต่อต้านกันและกัน ผลที่ออกมาอาจจะขัดกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรือบุคคลที่ต้องการทำงานด้วยความสงบในกลุ่มอาจจะด้วยเหตุผลของการ "ใช้เหตุผล" ดังกล่าวมาแล้วก็ได้ที่ให้คนเกิดการต่อต้านกันเองเป็นรายบุคคล เมื่อการต่อต้านในลักษณะนี้เกิดขึ้น ถ้าสามารถเอาชนะเป็นการส่วนตัวได้ก็สิ้นเรื่อง แต่ถ้าหากเหลือความสามารถส่วนตัวแล้วมนุษย์จะพยายามแสวงหาพรรคพวกในองค์การนั้นแล้วรวมกันเป็นกลุ่ม (ที่มีความหมายในทางลบ หรืออาจจะเป็นองค์การใหม่อย่างไม่เป็นทางการ) มาผนึกกำลังกันเข้าแล้วคิดวิธีเอาชนะบุคคลอื่น (องค์การ) ที่เห็นว่าเป็นฝ่ายตรงกันข้าม ถ้าหากเหตุการณ์เกิดขึ้นเช่นนี้ ย่อมจะเป็นการยากที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ การยึดสู้โดยขาดการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอันเป็นส่วนรวมเช่นนี้ ย่อมนำมาซึ่งปัญหา คือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความขัดแย้งทั้งส่วนบุคคลและองค์การเอง

อย่างไรก็ตาม ไม่สำคัญว่าผู้ใดจะเสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างไร ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า "ผู้นำหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบจะจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้อย่างไร" จึงจะก่อให้เกิดผลในลักษณะที่องค์การอยู่รอดและก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ คนหมดหนทางคิดในด้านนี้เห็นจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นแน่ ถ้าไม่ลาออกโดยสมัครใจก็อาจจะมีคนมา "บังคับ" ทั้ง "ทางตรง" และ "ทางอ้อม" ให้ออกไปแน่นอนในโอกาสข้างหน้า หรือถ้าหากจะอดทนอยู่ต่อไปก็คงจะอยู่ได้โดยอาศัยบุญบารมี

อื่นๆ และจะหาความสุขใจไม่ได้ ข้อคิดเห็นในเรื่องนี้มีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น ก) ลาออกไปจากองค์การนั้น ย้ายไปทำงาที่อื่น หรืออยู่อย่างซังกะตาย ข) ประนีประนอมแล้วอยู่อย่างไม่สุขใจ หรือหนีไปเสียจะได้สิ้นเรื่อง ค) เผชิญกับปัญหานั้น เพื่อหาทางแก้ไขเป็นรายกรณีไป แล้วอยู่หรืออาจจะหนีไปเช่นกันโดยไม่อยากรำคาญ อาจจะดูได้จากตารางข้างล่างนี้ คือ



ก) ที่ว่า "แพ้ – แพ้" นั้นก็คือ ทั้งคู่ที่เกิดการขัดแย้งกันอาจจะได้รับผลอย่างเดียวกัน คือ "แพ้ทั้งคู่" น่าจะ "หนี – หนี" (หรืออาจจะ "อยู่ – หนี" "อยู่ – อยู่" ก็ได้) เช่น ปลัดอำเภอขัดแย้งกับศึกษาธิการอำเภอ ทั้งคู่ถูกย้ายไปที่อื่นหรือศึกษาธิการย้าย ปลัดอำเภออยู่ อย่างไรก็ตาม ทั้งคู่ไม่น่าจะพึงพอใจตามตัวอย่างนี้

ข) คือ "ชนะ—แพ้" ผลที่น่าจะได้รับก็คือ "อยู่—หนี" (หรืออาจจะ "อยู่—อยู่" "หนี—หนี" ก็ได้) ในตัวอย่างเรื่องเดียวกับข้างต้น คือ ศึกษาธิการถูกย้ายปลัดอำเภอ "อยู่" ในแง่ของการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ว่า "องค์การเองเป็นผู้แพ้" ในเรื่องนี้ เพราะการที่ข้างใดข้างหนึ่งหนี (หรือหนีทั้งคู่ หรือจะอยู่ก็ตาม) มิใช่เป็นการแก้ปัญหาแต่อย่างใด แต่เป็นการ "ปัดขยะ" ออกจากหน้าบ้านตนเองเพียงชั่วคราวเท่านั้น วันหลังลมพัด ฝนตก น้ำอาจจะซะขยะกองเดิมหรือกองใหม่อย่างเดิมกลับมาอีกครั้งก็ได้ ถ้าเป็นเช่นนั้นนักบริหารผู้รับผิดชอบจะทำอย่างไร มิคอยแต่ระวังตัวแจอยู่เช่นนั้นหรือ ปัญหาอาจจะหนักยิ่งขึ้นอีกในกรณีที่ "ผู้แพ้" ไม่หนี (ดังที่คิด) แต่ตั้งใจจะอยู่ "รบ" โดยไม่หวังผลในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไรในองค์การนั้น

ในระยะนี้เองอาจจะเป็นจริงว่า "ฝ่ายชนะเริ่มประมาท ฝ่ายแพ้เพิ่มกำลังเข้มแข็งยิ่งขึ้น ๆ" หรือ

ฝ่ายชนะจะจัดให้มีการฉลองชัยชนะให้แก่ผู้นำหรือฝ่ายชนะที่สามารถนำชัยมาสู่ฝ่ายตนกันอย่างเอิกเกริกในความสำเร็จนั้น และทุกคนในกลุ่มนั้นจะมีสภาพ "อ้วนและสุข" จะมีการพักผ่อนอย่างหลงระเริง เป็นระยะที่มีการกระตุ้นที่จะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าน้อยเต็มที (ตื่นตัว) ทุกคนที่อยู่ข้างฝ่ายชนะจะไม่กลับมาคิดวิเคราะห์ปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นแต่อย่างใด (เพราะถือว่าเก่งอยู่แล้ว) นั่นก็คือ ความอ่อนแอ ส่วนบุคคล (กลุ่ม) ที่แพ้จะมีการแตกแยกกันเองในระยะแรก แต่แล้วก็กลับรวมกันเข้าเพื่อศึกษาจุดอ่อนของตนเองแล้วหาทางปรับปรุงช่วงต่อไป และจะแข็งแรงขึ้นเรื่อย ๆ (ตอนนี้จะเห็นได้ว่า ถ้าจะกลับมาสู้กันอย่างเก่าอีกครั้งคงจะเอาชนะฝ่ายแรกได้ไม่ยาก)

ผลของความขัดแย้งแบบ "ชนะ—แพ้" ในกลุ่ม อาจจะมีผลในทางลบได้ คือ เสียเวลาและกำลังงานในการแก้ปัญหา ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ไม่ทันการสร้างปัญหาและถ่วงเวลา ผลักดันกลุ่มออกไปนอกประเด็นที่ต้องการ ขัดขวางในการแสวงหาทางเลือกดี ๆ อื่น ๆ เป็นสาเหตุทำให้สมาชิกในกลุ่มหนีออกจากองค์การ และทำให้มนุษย์ต่อสู้แบบ

ป้องกันตัว บางครั้งความขัดแย้งลักษณะนี้ยังเป็นผลให้มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย เพราะเป็นการบังคับจากภายนอกมิได้เกิดจากการตั้งใจของมนุษย์แต่ละคนเอง เป็นการทำลายประเพณีนิยมของบุคคล ทำลายความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม ทำลายผลประโยชน์ส่วนตัวในด้านเศรษฐกิจของบุคคล จำเป็นต้องเปลี่ยนทรรศนะใหม่ในการทำงานของบุคคลบางคน

ค) ความขัดแย้งอาจจะทำให้มีผล "ชนะ—ชนะ" ของทุกฝ่าย ทั้งคู่อาจจะ "อยู่—อยู่" (หรือ "อยู่—หนี" "หนี—หนี" ก็ได้) โดยหลักต่างฝ่ายต่างพึงพอใจและจะอยู่ด้วยกันต่อไปได้ แต่ในทางปฏิบัติไม่มีหน่วยงานใดจะหวังผลเช่นนี้ได้เสมอไป

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ สามารถพิจารณาได้หลายประการด้วยกัน คือ 1) หาทรัพยากรเพิ่มขึ้น 2) หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเสีย 3) แยกแยะสิ่งที่แตกต่างออกไปเสีย 4) ประนีประนอม 5) ใช้อำนาจกฎหมายบังคับ 6) เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ และ 7) เปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่ "คน" และกลุ่ม โดยให้ฝ่ายหนึ่งเป็น "ผู้ชนะ" และอีกฝ่ายหนึ่งเป็น "ผู้แพ้" จะไม่เป็นผลดีในการแก้ปัญหาขององค์การในระยะยาว ปัญหาส่วนใหญ่ควรจะแก้ลักษณะที่ทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่า "ตนเป็นฝ่ายชนะ" โดยวิธีที่มีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ โดยการผ่านกระบวนการของการแก้ปัญหา หรือการเผชิญหน้า เป็นการให้แก้ปัญหาโดย "การมองที่งาน แต่มิใช่ใครผิด—ถูก หรือ แพ้—ชนะ เป็นเรื่องของคน"

นอกจากนั้นในเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น มีความหมายยิ่งกว่าการลดความขัดแย้ง แต่หมายถึงการวางแผนและการควบคุมเพื่อขจัดความขัดแย้ง อาจจะสายเกินไปก็ได้ที่จะพบว่าที่จริงศัตรูของเราต้องการเหมือนกับเรา แต่เราไม่ได้เปิดเผยกันเสียแต่แรกจึงไม่เข้าใจกัน และทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นได้ ถ้าหากเป็นเช่นนั้น แสดงว่าเรา

ไม่ควรจะยืนหันหลังให้ความขัดแย้งโดยการไม่สนใจหรือหลีกเลี่ยง แต่ควรจะหันหน้าเข้าหากันแล้วหาทางแก้ไข กล่าวคือ การผสมผสานความแตกต่างเป็นการสร้างสรรค์ แต่ละคนทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ เห็นคุณค่ายอมรับในวัตถุประสงค์หรือความคิดเห็นของเขา

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะพิจารณาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขโดยวิธีการแก้ปัญหานั้น ผู้แก้ปัญหาควรจะขึ้นอยู่กับ ความสามารถของหน้าที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์เข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งประเด็นสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้อง และรวมถึงแนวการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดด้วย วิธีการแก้ปัญหาและทางเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง การเผชิญหน้าเป็นกระบวนการที่เป็นประโยชน์ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงภายในและภายนอกองค์การ อันจะนำมาสู่การร่วมมือกันได้ ถ้าหากคู่กรณีที่มีความขัดแย้งจะได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริง และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งก็จะได้ผลได้ โดยให้คู่ขัดแย้งได้มีโอกาสพบปะกัน พูดถึงปัญหาของงานโดยอาศัยข้อมูลเป็นหลัก โดยไม่ควรจะพยายามมองคอยจับผิดว่าใครถูกหรือผิด หรือใครแพ้ชนะ

นอกจากนั้นก็คือการประนีประนอม แต่ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้ว่าวิธีนี้แต่ละฝ่ายจะพอใจน้อยลงก็ได้ ส่วนการถอนตัวหรือพูดเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือ "ไม่สนใจสิ่งที่แตกต่าง" ก็เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อีกเช่นกัน พิจารณาได้อีก 3 แนวด้วยกัน คือ (1) การจัดองค์การโดยวิธีการเลือกคนที่ชอบพอกันตกลงกันได้มาอยู่ด้วยกัน (2) ไม่พูดถึงความขัดแย้งเลย คือผู้นำรู้เต็มอกว่ามีความขัดแย้งอยู่ในองค์การอย่างแน่นอน แต่ไม่พูดถึงหรือนำมาเปิดเผย กลับย้ำที่ความจงรักภักดี ความร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่มเป็นต้น (3) กำจัดความขัดแย้งออกไป ยังมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอีกแนวหนึ่ง คือ (1) ถอนตัวออกไปเสีย (2) แยกตัวเองออกจากความขัดแย้ง (3) ประนีประนอม (4) บังคับให้เลิก และ (5) เผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยกระบวนการแก้ปัญหา เป็นต้น

ท้ายที่สุดแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจจะแบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ (1) จัดองค์การอย่างมีระบบ โดยไม่คำนึงถึงคน อาจจะทำโดยปรับปรุง

สิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ เช่น ตั้งคณะกรรมการสอบสวนแทนที่จะให้ตำรวจหรือฝ่ายปกครองทำหน้าที่สอบสวนความผิดอาญาแต่เพียงฝ่ายเดียว เป็นต้น (2) พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ ขึ้นมาเพิ่ม เช่น ซื้อเครื่องพิมพ์ดีดมาเพิ่มให้พอเพียง สร้างห้องพักอาจารย์ให้พอเพียง และ (3) การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การจัดสถานที่ทำงานใหม่ เป็นต้น

โดยสรุป วิธีการแก้ปัญหาดังเสนอมาแล้วจะเห็นว่ามีหลายวิธีด้วยกัน ต่างคนต่างมอง บางคนเน้นที่ "คน" บางคนเน้นที่ "ระบบโครงสร้างขององค์การ" บางคนมองที่ "กระบวนการของคน" บางคนมองที่ "ค่านิยม" หรืออาจจะเป็นวิธีการ ล้วนแต่เป็นแนวคิดในการพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การทั้งสิ้น

สรุป

แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งภายในองค์การดังกล่าวมาแล้วย่อมตั้งอยู่บนฐานความเชื่อสองประการด้วยกัน คือ ความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะมีประโยชน์แก่องค์การ และความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่ควรจะให้เกิดขึ้น จะต้องหาทางแก้ไขเสียหากจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาในบทความนี้ได้เน้นที่ "ที่มา" "ผลของความขัดแย้ง" และ "วิธีการแก้ไข" ตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งในองค์การนั้นย่อมตั้งอยู่บนฐาน 2 ประการด้วยกัน คือ ความเชื่อในสมัยเดิม และสมัยใหม่ พอจะแยกออกให้เห็นเด่นชัด คือ

1) แนวความคิดสมัยเก่าเกี่ยวกับความขัดแย้ง	2) แนวความคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
(1) ความขัดแย้งโดยหลักควรจะหลีกเลี่ยง	(1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
(2) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะมีคนใดคนหนึ่งทำให้เกิด	(2) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างอาชีพและชนชั้นของมนุษย์ภายในองค์การเอง
(3) แก้ไขโดยการบังคับบัญชาตามกฎหมายกำลังจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	(3) ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ

1) คนทั่วไปเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวควรจะหลีกเลี่ยง ปกปิดไม่ควรจะนำมาเปิดเผยให้ใครรู้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะมีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ก่อ นอกจากนั้นถ้าหากมีการขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ การออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพียงประตูเดียวเท่านั้นที่จะเป็นเครื่องมือแก้ไขนี้ได้ และถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่งาม ความขัดแย้งส่วนมากจะถูกกลบเกลื่อนหรือเก็บซ่อนเร้นไว้ในใจ นอกจากนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะเต็มไปด้วยความแคลงใจกัน ไม่ไว้ใจกันและกัน มีการซ่อนเร้นความรู้สึกกันตลอดเวลา การเปิดใจต่อกันจึงเป็นเรื่องที่หวังได้ยาก อยู่กันแบบตัวใครตัวมัน

2) เป็นแนวความคิดสมัยใหม่ที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจะต้องเผชิญไม่ว่าจะดีหรือเลว และความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุมาจากโครงสร้างขององค์การ อาจจะเป็นในเรื่องชนชั้นของบุคคลในองค์การ ความกดดันทางสังคมในเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ หรือจำนวนประชากรในเมืองใหญ่ๆ เป็นต้น ปัญหาความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไปสามารถนำมาเปิดเผยกันได้ ไม่ควรจะปกปิด แต่ควรนำมาพิจารณาร่วมกันจะเป็นประโยชน์แก่องค์การแน่นอน ถ้าหากผู้นำรู้จักใช้ เช่น การปรับปรุงโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา รางวัลตอบแทน โดยพยายามทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าแต่ละคนมีโอกาสจะเป็นผู้ชนะไม่อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยวิธีแก้ปัญหาร่วมกันแทนที่จะปรักปรำความผิดกัน และควรหันมารับผิดชอบร่วมกันเสียก็จะลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การไปได้อย่างดี

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

อรุณ รักธรรม. "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ", *รัฐศาสตร์นิเทศ* 5, 2 (พฤศจิกายน, 2521).

————. "ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การ", *นิคยสารท้องถิ่น* 19, 10 (ตุลาคม; 2522).

————. "ระบบราชการกับความขัดแย้ง", *นิคยสารท้องถิ่น* 23, 1 (มกราคม, 2526).

————. *ความขัดแย้งในระบบราชการ*. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.

————. *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

ภาษาอังกฤษ

Aldrich, H., "Organizational Boundaries and Inter-organizational Conflict," *Human Relations*, August, 1971.

Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*. New York : John Wiley and Sons, 1964.

Assael, H., "Constructive Role of Inter-organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, December, 1969.

Bailey. S.K., "Preparing Administrators for Conflict Resolution," *Educational Record*, Summer, 1971.

Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

Bennis, W.G., Kenneth D. Benne, and Robert Chin. eds., *The Planning of Change (2nd ed.)*, New York : Holt, Rhinehart & Winston, Inc., 1969.

Berlo, D.K., *The Process of Communication*. New York : Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1960.

Bernard, J., T.H. Pear, Raymond Aron, and Robert C. Angell, *The Nature of Conflict*. Paris : UNESCO, 1957.

Blake, R.R. and Jane S. Mouton, *Managerial Grid*. Houston : Gulf Publishing Co., 1964.

————. Herbert A Shepard, and Jane S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston : Gulf Publishing Co., 1964.

Boulding, K.J., *Conflict and Defense : A General Theory.* New York : Harper & Row Publishers, Inc., 1962.

————. "Organization and Conflict," *Journal of Conflict Resolution,* June, 1957.

Burke, R.J., "Methods of Resolving Superior – Subordinate Conflict : The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements," *Organizational Behavior and Human Performance,* July, 1970.

Burke, R.J., "Methods of Resolving Interpersonal Conflict" *Personnel Administration,* July, 1969.

Coleman; J.S., *Community Conflict.* New York : Free Press of Glencoe, 1957.

Corwin, R.G., "Patterns of Organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly,* December, 1969.

Coser L., *The Functions of Social Conflict.* New York : Free Press of Glencoe, 1956.

Dahrendorf, R., *Class and Class Conflict in Industrial Society.* London : Routledge and Kegan Paul, 1959.

Dalton, G.W., Louis B. Barnes, and Abraham Zaleznick, *The Distribution of Authority in Formal Organization.* Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

Dalton, M., *Men Who Manage.* New York : John Wiley & Sons, Inc., 1959.

Deutsch, M., "Conflicts : Productive and Destructive," *Journal of Social Issues,* January, 1969.

Dutton, J.M. and Richard E. Walton, "Interdepartmental Conflict and Cooperation : Two Contrasting Studies," *Human Organization.* 1966.

Ephron, L.R., "Group Conflict in Organizations : A Critical Appraisal of Recent Theories," *Berkeley Journal of Sociology,* Spring 1961.

Fox, A. "Coming to Terms With Conflict," *Personnel Management,* June, 1972.

Frederickson, H. George, "Role Occupancy and Attitudes Toward Labor Relations in Government," *Administrative Science Quarterly,* December, 1969.

Gross, B.M., *The Managing of Organizations.* New York : Free Press of Glencoe, 1964.

Hayakawa, S.I., *Language in Thought and Action.* New York : Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1949.

Kahn, R.L. and Elise Boulding, *Power and Conflict in Organization.* New York : Basic Books, Inc., 1964.

————. D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, and R.A. Rosenthal, *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity.* New York : John Wiley & Sons, Inc., 1964.

Katz, D. and Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations.* New York : John Wiley & Sons, Inc., 1966.

Kelly, J., *Organizational Behaviour.* Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1969.

Leavitt, H.J. and Lewis R. Pondy, *Readings in Managerial Psychology*. Chicago : University of Chicago Press, 1964.

Likert, R., *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.

Litterer, J.A., "Conflict in Organization : A Re-examination," *Academy of Management Journal*, September, 1966.

Litwak, E., "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict," *American Journal of Sociology*, September, 1961.

Lorsch, J.W. and Paul R. Lawrence, eds., *Managing Group and Intergroup Relations*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1972.

McClelland, C.A., "The Reorientation of the Sociology of Conflict : A Review," *Journal of Conflict Resolution*, March, 1962.

McNeil, E.B., ed., *The Nature of Human Conflict*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1965.

March, J.G. and Herbert A. Simon, *Organizations*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1958.

Maslow, A., *Eupsychian Management*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1965.

Pondy, L.R., "Organizational Conflict : Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, September. 1967.

_____. "Varieties of Organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, December, 1969.

Rapoport, A., Fights. Games, and Debates. *Ann Arbor* : University of Michigan Press, 1960.

Rausch, E. and Wallace Wohlking, *Handling Conflict in Management : A Business Game*. Westbury, New York : Didactic Game Co., 1969.

Rhenman, E., Lennart Stromberg, and Gunnar Westerlund, *Conflict and Cooperation in Business Organizations*. London : Wiley Interscience. 1970.

Robbins, S.P., *Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, NewJersey : Prentice-Hall, Inc., 1974.

Rico, L., "Organizational Conflict : Framework for Reappraisal," *Industrial Management Review*, Fall, 1964.

_____. "The Clash of Hierarchies," *Industrial Management Review*, Spring, 1965.

Saville, A., "Conflict : New Emphasis in Leadership," *The Clearing House*, September, 1971.

Schelling, T.C., *The Strategy of Conflict*. Cambridge : Harvard University Press, 1960.

Scott, W.G., *The Management of Conflict*. Homewood, Illnois : Richard D. Irwin, Inc., 1965.

Seiler, J.A., Diagnosing Interdepartmental Conflict," *Harvard Business Review*, September/October, 1963.

Selznick, P., *TVA and the Grass Roots*. Berkeley : University of California, 1953.

Sherif, M., *In Common Predicament : Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Boston : Houghton Mifflin Co., 1966.

Sherif, M., *Intergroup Relations and Leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1962.

————. and Carolyn W., *Groups in Harmony and Tension*. New York : Harper and Brothers, 1953.

Simmel, G. *Conflict*. New York : Free Press of Glencoe, 1955.

Simon, H.A., *Administrative Behavior*. New York ; The Macmillan Co., 1947.

Singer, K., *The Idea of Conflict*. Melbourne : Melbourne University Press, 1949.

Smith, C.G., "A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, March, 1966.

————. ed., *Conflict Resolution : Contributions of the Behavioral Sciences*. Notre Dame : University of Notre Dame Press, 1971.

Summers, D.A., "Conflict, Compromise, and Belief Change in a Decision Making Task," *Journal of Conflict Resolution*, June, 1968.

Tannenbaum, R. and Warren H. Schmidt, "Management of Differences," *Harvard Business Review*, November/December, 1960.

————. and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, 1958.

Thompson, J.D., *Organizations in Action*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

Thompson, V.A., *Modern Organization*. New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1964.

Urwick, L., *The Elements of Administration*. New York : Harper and Brothers, 1943.

Walton, R.E., *Interpersonal Peacemaking : Confrontations and Third Party Consultation*. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

Walton, R.E., and John M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict : A Model and Review," *Administrative Science Quarterly*, March, 1969.

————. John M. Dutton and Thomas P. Cafferty, "Organizational Context and Interdepartmental Conflict," *Administrative Science Quarterly*, December, 1969.

Walton, R.E. and R.B. McKensie, eds., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

Warren, D.I., "The Effects of Power Bases and Peer Group on Conformity in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly*, December, 1969.

Weber, M., From Max Weber : Essays in Sociology, *trans.*, by H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York : Oxford University Press, 1946.

White, H., "Management Conflict and Sociometric Structure," *American Journal of Sociology*, September, 1961.

Whyte, W.F., *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1948.

Wright, O., "The Nature of Conflict," *The Western Political Quarterly*, June, 1951.

Zald, M.N., "Power Balance and Staff Conflict in Correctional Institutions," *Administrative Science Quarterly*, 1962.

Ziller, R.C., Harmon Zeigler, Gary L. Gregor, Richard A. Styskal, and Wayne Peak, "The Neutral in a Communication Network Under Conditions of Conflict," *American Behavioral Scientist*, November/December, 1969.