

# CONFLICT

## MANAGEMENT

การจัดการความขัดแย้ง  
ในองค์กร



คู่มือ...พิชิตความขัดแย้ง ด้วยวิธีง่ายๆ และใช้ได้จริง !

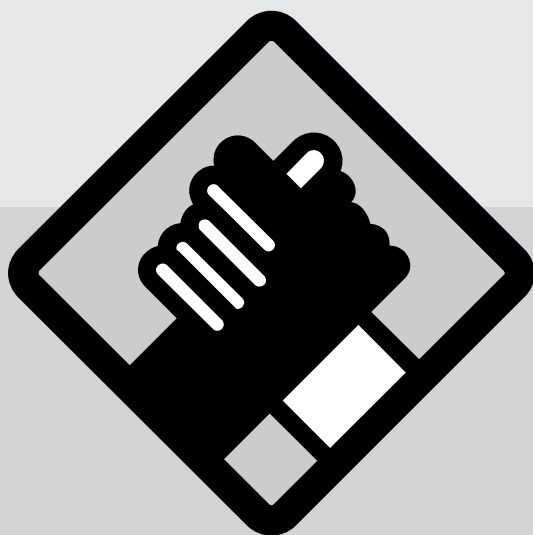
ผู้เขียน : ดร. ธีรเสกสรรค์ พรหมศรี



# CONFLICT

## MANAGEMENT

การจัดการความขัดแย้ง  
ในองค์กร



คู่มือ... วิธีจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีง่ายๆ และใช้ได้จริง !  
ผู้เขียน : ดร. ษัษฐรัมย์ พรหมศรี



## การจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ผู้เขียน ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ราคา 115 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2550

สวณลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถ. เพชรบุรีตัดใหม่

บางกะปิ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท ออฟเซ็ท ครีเอชั่น จำกัด

โทร. 0-2870-2630-2, 0-2870-2629

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี.

การจัดการความขัดแย้งในองค์กร.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2550.

118 หน้า.

1. การบริหารความขัดแย้ง. I. ชื่อเรื่อง.

658.4053

ISBN 978-974-414-033-3

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

## คำนำผู้เขียน

ผู้เขียนเชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป เพราะความขัดแย้งที่พอเหมาะพอดีและมีความสร้างสรรค์ก็สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงกังวลเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของตน และในบางครั้งก็ไม่สามารถหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อมาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ได้ผ่านการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือทางด้านการจัดการ การจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมองค์กร โดยผู้เขียนได้นำเนื้อหาเหล่านั้นมาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรให้กับผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผล หวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้อย่างคุ้มค่า

ด้วยความปรารถนาดี  
ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

# สารบัญ

	หน้า
คำนำผู้เขียน	3
สารบัญ	4
บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง	7
✕ ความขัดแย้งคืออะไร	8
✕ ส่วนผสมของความขัดแย้ง	11
✕ มุมมองต่อความขัดแย้ง	13
✕ ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง	27
บทที่ 2 ความขัดแย้งภายในองค์กร	31
✕ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและผลกระทบ	32
📄 การติดต่อสื่อสารที่สอดคล้อง (Complementary Transactions)	35
📄 การติดต่อสื่อสารที่แสดงความขัดแย้ง (Crossed Transactions)	36
📄 การติดต่อสื่อสารที่เคลือบแฝง (Ulterior Transactions)	37
✕ ทักษะชีวิตที่มีต่อตนเองและผู้อื่น	37
✕ ความยุ่งยากลำบากใจของบุคคล	39

	หน้า
<b>บทที่ 3 กระบวนการและการวิเคราะห์ความขัดแย้ง</b>	<b>43</b>
✳ ขั้นที่ 1 ความไม่เท่าเทียมกัน (Potential Opposition or Incompatibility)	44
✳ ขั้นที่ 2 กระบวนการรับรู้เข้าใจ (Cognition and Personalization)	45
✳ ขั้นที่ 3 เจตนา (Intentions)	46
✳ ขั้นที่ 4 พฤติกรรม (Behavior)	46
✳ ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (Outcomes)	48
✳ การวิเคราะห์ความขัดแย้ง (Analyzing Conflicts)	50
<b>บทที่ 4 การจัดการความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร</b>	<b>53</b>
✳ กระบวนการของการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Process)	54
✳ เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง	59
✳ วิธีการจัดการความขัดแย้ง	63
✳ ขั้นตอนการจัดการความขัดแย้ง (Stages of Conflict Management)	67
✳ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)	72
✳ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้รูปแบบ XYZ	73

	หน้า
<b>บทที่ 5 การไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหาร</b>	<b>81</b>
✳ การไกล่เกลี่ยคืออะไร	83
✳ ประโยชน์ของการใช้การไกล่เกลี่ยในองค์กร	84
✳ องค์ประกอบของการไกล่เกลี่ยแบบมี ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	87
✳ ประเภทของการไกล่เกลี่ย	89
✳ ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย	90
✳ คุณลักษณะของการเป็นนักไกล่เกลี่ยที่ดี	93
✳ ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง	94
✳ คุณลักษณะของสถานการณ์การเจรจาต่อรอง	95
✳ ประเภทของการเจรจาต่อรอง	97
✳ กลยุทธ์การต่อรอง (Negotiation Strategies)	99
✳ กระบวนการในการเจรจาต่อรอง (The Negotiation Process)	105
✳ กลวิธีในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Tactics)	111
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>115</b>
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	<b>118</b>



# แนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับความขัดแย้ง

เนื่องจากมนุษย์ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ในบางครั้งโอกาสที่จะมีการกระทบกระทั่งหรือเกิดความไม่พอใจกันและกันก็เป็นไปได้มาก ซึ่งถ้าไม่สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้ ความขัดแย้งนั้นอาจเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งในที่ทำงานอาจเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป พยายามแย่งชิงสิ่งที่ตนเองต้องการ และพยายามที่จะขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุความต้องการของตนเองได้สำเร็จ โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีความรู้สึกกว่าอีกฝ่ายกำลังพยายามขัดขวางการได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ก็ได้แก่ การขาดการร่วมมือกันในการทำงานของ



บุคคล การลาออกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือการใช้เวลาส่วนมากหมดไปกับการหาหนทางในการทำลายหรือกำจัดฝ่ายตรงกันข้ามโดยไม่ได้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งดูเหมือนเป็นสิ่งที่ไม่ดี และควรขจัดให้สิ้นซากไปจากชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตามการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในบางครั้งก็ต้องอาศัยความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งการจะได้มาซึ่งความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งอาจทำให้เกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการรับมือความขัดแย้งของผู้บริหาร

## ความขัดแย้งคืออะไร

โดยทั่วไปการพิจารณาความขัดแย้งจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของบุคคล เพราะถ้าไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดตระหนักถึงความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็ยังไม่เกิดขึ้น ในชีวิตประจำวันของเราความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย เช่น ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างเพื่อนในการเลือกชมภาพยนตร์ หรือการเลือกร้านอาหารสำหรับมื้อกลางวัน จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คนมองเห็นความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายที่ตนเองต้องการและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดการขัดขวางอีกฝ่ายต่อการบรรลุเป้าหมายหรือได้รับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดนั้น (Carrell,

Jennings, & Heavrin, 1997: 501) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางด้านความขัดแย้งและพฤติกรรมองค์กรได้ให้นิยามของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

พรุตต์ และ รูบิน (Pruitt & Rubin อ้างใน Lewicki, Saunders, & Barry, 2006: 18) ได้นิยามความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิด ซึ่งรวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

ฮอกเกอร์ และ วิลมอต (Hocker & Wilmot อ้างใน Lewicki, Saunders, & Barry, 2006: 18) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่พึ่งพาอาศัยกันตั้งแต่ 2 ฝ่ายซึ่งมองเห็นเป้าหมายที่ไม่เท่าเทียมกัน และขัดขวางอีกฝ่ายไม่ให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

กรีนเบิร์ก และ บาร์อน (Greenberg & Baron, 1997: 380) ได้นิยามความขัดแย้งว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณค่าอื่นหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติบางอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันต์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997: 378) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความเห็นของ

ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรืออารมณ์ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

โรบบินส์ (Robbins, 1998: 434) ให้นิยามของความขัดแย้งว่า คือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ายฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

นิลสัน และ ควิก (Nelson & Quick, 2001: 350) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่มีความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทัศนคติ และอารมณ์ หรือพฤติกรรม นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

กอร์ดอน (Gordon, 2002: 298) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ เรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

นอกจากนี้เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยเพอร์ดู (Purdue University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยกันที่สืบเนื่องมาจากบุคคลหรือกลุ่มที่มีความแตกต่างกันทางด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความต้องการ โดยความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้จากความไม่ลงรอยกันในอดีตหรือความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ

จากความหมายที่นักวิชาการทางด้านพฤติกรรมองค์กร และความขัดแย้งได้กล่าวไว้ในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่ได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

## ส่วนผสมของความขัดแย้ง

เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยเพอร์ดู ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า ส่วนประสมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม และความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญ

สำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทุกคนล้วนเกิดมามีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันตามสภาพภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง บุคคลอื่น หรือกลุ่มนั้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

### 2. การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน

ของมนุษย์ที่จะมองเห็นแต่ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีมุมมอง หรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหา และ

ผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายจะมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมอันสืบเนื่องมาจากมุมมองที่มีต่อความมีจริยธรรมของหัวหน้ารัฐบาลที่แตกต่างกันเมื่อไม่นานมานี้

**3. อำนาจ (Power)** ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ระบุถึงประเภทหรือจำนวนของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายก็มีสูงขึ้น และสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

**4. ค่านิยม (Values)** ค่านิยมคือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

**5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feelings and Emotions)** มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

## มุมมองต่อความขัดแย้ง

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งมากขึ้น ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งที่สำคัญ 3 แนวคิดด้วยกัน ได้แก่

- 1. มุมมองแบบดั้งเดิม (The Traditional View)** ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง
- 2. มุมมองแบบมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View)** ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและยากที่จะหลีกเลี่ยง แต่ก็ไม่ได้เป็นเรื่องที่เลวร้ายเสมอไปเพราะสามารถที่จะบังคับและกำหนดแนวทางในการแสดงออกของกลุ่ม
- 3. มุมมองแบบร่วมสมัย (The Interactionist View)** ซึ่งมองว่าความขัดแย้งนั้นนอกจากจะเป็นตัวบังคับที่มีผลดีในกลุ่มแล้ว ยังมีความสำคัญอย่างมากสำหรับกลุ่มในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาแนวคิดเรื่องความขัดแย้งนั้นได้เกิดขึ้นหลังจากที่มีการนำเสนอเรื่องความขัดแย้งในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 โดยในช่วงแรกนั้นนักวิชาการจะมีมุมมองในด้านลบเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งและคิดว่าต้องขจัดให้หมดสิ้นไป เพราะความขัดแย้งเป็นตัวการที่สำคัญที่พากลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความล้มเหลว อย่างไรก็ตามในช่วงที่สอง มุมมองแบบมนุษยสัมพันธ์ได้เข้ามาเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งโดยมองว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเกิดขึ้นตามธรรมชาติ ดังนั้นมนุษย์จึงควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต มุมมองสุดท้ายได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเหมือนเหรียญที่มีสองด้าน ดังนั้นผู้นำในองค์กรหรือกลุ่มต้องเลือกที่จะนำความขัดแย้งมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตน เพราะความขัดแย้งสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์กรได้ แต่ทั้งนี้ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม

หลายๆ คนอาจยังไม่เข้าใจและสับสนกับความหมายของความขัดแย้งอยู่พอสมควร ทั้งนี้เนื่องมาจากความหมายของความขัดแย้งมีความใกล้เคียงกับการแข่งขัน (Competition) และบ่อยครั้งที่ถูกนำมาใช้ทดแทนกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความไม่เท่าเทียมกันหรือความไม่เสมอภาคกันต่อการบรรลุเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายพยายามหาวิธีการเพื่อใช้ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย อย่างไรก็ตามทั้งความขัดแย้งและการแข่งขันก็มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ในเรื่องระดับของความรู้สึกที่ตรงกันข้ามและความเชื่อว่าฝ่ายตรงข้ามพยายามที่จะกีดกันตนเองหรือทำให้ตนเองไม่ได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือปรารถนา

ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เท่ากันของเป้าหมายที่วางไว้ และการแสดงพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการสองคนต้องแข่งขันเพื่อไม่ให้ฝ่ายตนถูกลดระดับเงินเดือน ในขณะที่การแข่งขันเกิดขึ้นโดยที่ทั้งสองฝ่ายอาจมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกัน หรือในบางกรณีก็มีการช่วยเหลือในการทำงานหรือทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยซ้ำไป ในการแข่งขันนั้นบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะไม่ขัดขวางหรือเข้าไปแทรกแซงความพยายามของอีกฝ่ายที่จะบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างของสถานการณ์การแข่งขัน เช่น พนักงานสองคนแข่งขันเพื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตรงจุดนี้แตกต่างจากตัวอย่างของสถานการณ์ความขัดแย้งข้างต้น เพราะบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเลื่อนตำแหน่งก็ยังคงได้รับเงินอยู่ปกติ ไม่ได้ถูกลดเงินเดือนแต่อย่างใด และสถานภาพความรับผิดชอบก็ยังคงอยู่เหมือนเดิม และยังมีโอกาสที่จะได้แข่งขันเพื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การแข่งขันที่เกินขอบเขตและไม่สามารถควบคุมความรู้สึกของตนที่จะเอาเปรียบหรือขัดขวางอีกฝ่ายเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

เมื่อทราบความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งและการแข่งขัน แล้วเราจะมาลองพิจารณาว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน หรือในแต่ละวันของการทำงานมีกี่ประเภท และอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างที่กล่าวในข้างต้นว่าความขัดแย้งไม่ได้เป็นเรื่องที่ไม่ดีเสมอไป แต่อาจส่งผลดีต่อการทำงาน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นประเภทของความขัดแย้งจึงถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่



### 1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) หมายถึง

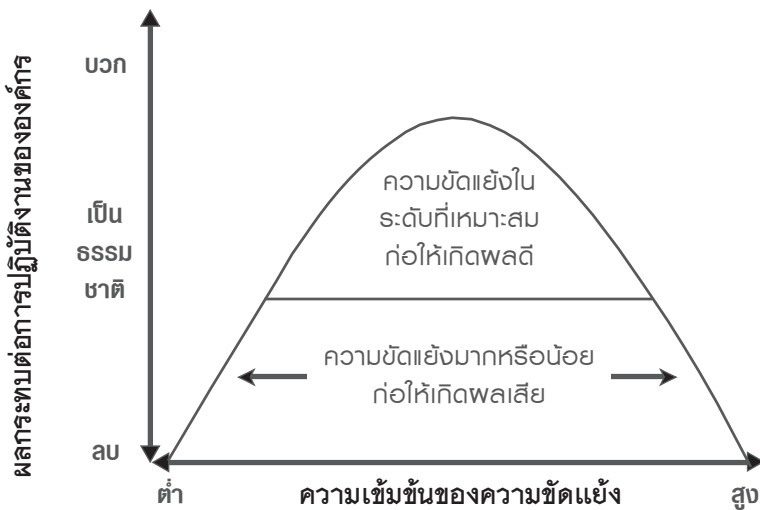
ถึงการเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ตัวอย่างเช่น สองแผนกในบริษัทมีเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทเหมือนกันแต่อาจเกิดความขัดแย้งต่อวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีถ้าผู้บริหารรู้จักควบคุมให้เหมาะสมเพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

### 2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict)

หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างผลเสีย หรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เนื่องจากความเกลียดชังหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงาน และนำไปสู่การลาออกจากงาน ทำให้ผลผลิตในการทำงานลดน้อยลง ซึ่งเป็นอันตราย

ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น  
ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางขจัดความขัด  
แย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์กร

จากรูปที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีความเข้มข้นของความ  
ขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะนำไปสู่ผลกระทบที่เป็นบวกต่อการปฏิบัติ  
งานขององค์กร ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความเข้มข้นของความ  
ขัดแย้งในปริมาณที่มากหรือน้อยเกินไป อาจนำไปสู่ผลกระทบที่เป็นลบ  
ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร



รูปที่ 1.1 ระดับความเข้มข้นของความขัดแย้งและผลกระทบต่อองค์กร