cupress

การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร

จิรัฐ ชวนชม

การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร

(Conflict Management and Negotiation in Organization)

การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร
(Conflict Management and Negotiation in Organization)

จิรัฐ ชวนชม

สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2567

250.–

จิรัฐ ชวนชม

การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร/ จิรัฐ ชวนชม

1. การบริหารความขัดแย้ง. 2. การเจรจาต่อรอง. 3. การสื่อสารในองค์การ.

620.1064

ISBN 978-616-586-119-9

Q07/02/2564

สรรคุณค่าวิชาการ สู่สังคม

Knowledge to All

www.cupress.chula.ac.th

หนังสือเล่มนี้ผ่านการตรวจคุณภาพวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 100 เล่ม พ.ศ. 2564

พิมพ์ครั้งที่ 2 แบบ E-book พ.ศ. 2567

จัดทำโดย จิรัฐ ชวนชม

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา การบริการลูกค้า

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มือถือ 080-959-6886

กองบรรณาธิการ : อรฤดี เสมาเงิน

ออกแบบปกและรูปเล่ม : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ที่ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [CUP 6404-066(D)]

โทร. 0-2218-3562-3

โทรสาร 0-2218-3547

www.cupress.chula.ac.th

บทนำ

หนังสือเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองมักเป็นที่นิยมในการศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง เหล่านี้ช่วยให้ผู้อ่านเรียนรู้เทคนิคและกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา จัดการความขัดแย้ง และเสนอแนวทางในการเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความสอดคล้องและความเข้าใจร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่จะเน้นที่การสร้างความเข้าใจและความรู้ในการแก้ไขปัญหา การสร้างสิ่งที่เรียกว่า “win-win solutions” หรือ “ความสำเร็จทั้งสองฝ่าย” ที่เป็นผลลัพธ์ที่ดีทั้งสองฝ่ายหลังจากการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่หนังสือเน้นให้ความสำคัญ

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรแล้วนั้น ผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะมี 2 ลักษณะ เปรียบเสมือนเหรียญที่มี 2 ด้าน คือ ด้านหัวและด้านก้อย หรือมีด้านสว่างได้นั้นก็มีด้านมืดได้เช่นกัน สำหรับมุมมองของผู้เขียนผลลัพธ์ของความขัดแย้งจะมีทั้งแง่บวก (Positive Consequences) และแง่ลบ (Negative Consequences) หมายความว่า ความขัดแย้งอาจเป็นลักษณะในทางสร้างสรรค์หรือลักษณะในทางทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวกเป็นการสร้างสรรค์และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในทางตรงข้ามหากมีความขัดแย้งมากเกินไป ผลที่ตามมาอาจเป็นไปในทางลบกลายเป็นความรุนแรงได้

ความเชื่อที่ผิด ๆ เกี่ยวกับการเกิดความขัดแย้ง

การเกิดความขัดแย้งมักเป็นเรื่องธรรมดาในชีวิตประจำวัน แต่มีบางครั้งที่ความเชื่อที่ผิด ๆ หรือสิ่งที่เราเข้าใจผิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง อาจทำให้เราไม่สามารถจัดการหรือแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้อย่างเหมาะสม บางครั้งเราอาจมีความเชื่อที่ผิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความเชื่อว่าความขัดแย้งคือสิ่งไม่ดีและไม่เป็นปกติ: ความขัดแย้งไม่ใช่จะเป็นสิ่งที่ไม่ดี ในบางกรณี ความขัดแย้งอาจเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ใหม่ ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ในระดับบุคคลหรือองค์กรได้

2. ความเชื่อว่าความขัดแย้งเสมอมีผู้ชนะและแพ้: ความขัดแย้งไม่ได้เป็นเรื่องที่มีผู้ชนะและแพ้เสมอไป เป็นไปได้ที่คนที่เข้าใจและยอมรับความต่างกันได้จะสามารถหารือและพบแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

การเข้าใจและจัดการความขัดแย้งที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเข้าใจ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาในองค์กรหรือทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและการสร้างพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาและประสบความสำเร็จในทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรได้อย่างยั่งยืนและสร้างประสิทธิภาพอย่างสูงขึ้น.

วัฏจักรของความขัดแย้ง

วัฏจักรของความขัดแย้ง เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการที่ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นและพัฒนาไปในลำดับขั้นต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ไขหรือการจัดการกับความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ ของมัน มันอธิบายถึงวิธีที่ความขัดแย้งมักมีการเริ่มต้น การแตกต่าง และการแก้ไขปัญหาหรือการสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เราสามารถแบ่งวัฏจักรของความขัดแย้งออกเป็นขั้นตอนต่อไปนี้:

1. การเริ่มต้นของความขัดแย้ง: ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นจากความแตกต่างในความคิดเห็น มุมมอง หรือความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการไม่พอใจ ความไม่พอใจ หรือความขัดแย้ง

2. การแตกต่าง: ความแตกต่างที่เกิดขึ้นเป็นประการที่สำคัญที่ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น มันอาจเป็นเรื่องของความเข้าใจที่ต่างกัน ความต่างในความคิดเห็น หรือแนวทางที่ต่างกันในการแก้ไขปัญหา

3. การสะท้อนกันและการเพิ่มเติม: ความขัดแย้งมักจะเกิดการสะท้อนกันของความเห็นหรือความคิด เมื่อผู้เกี่ยวข้องเริ่มต้นการสื่อสารหรือการโต้วาทีกันเพื่อเข้าใจความต้องการและมุมมองของฝ่ายตรงข้าม การแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอาจช่วยในการเข้าใจและการหาทางแก้ไขปัญหา

4. การแก้ไขหรือการจัดการ: ความขัดแย้งสามารถแก้ไขได้หลายวิธี เช่น การเสนอแนวคิดใหม่ เปิดโอกาสให้คนอื่นๆ เข้าร่วมการตัดสินใจ หรือการใช้กระบวนการทางการค้างคารวมถึงการสื่อสารและการเจรจาต่อรองเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด

วัฏจักรของความขัดแย้งแสดงถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นของความแตกต่างและความเข้าใจที่แตกต่างกัน สู่การแก้ไขและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและกระบวนการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความเข้าใจและการทำงานร่วมกันในองค์กรหรือชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ประกอบเนื้อหาของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ประกอบไปด้วย ส่วนที่หนึ่งจะเป็นการกล่าวถึง ความขัดแย้ง ส่วนที่สอง กล่าวถึง การเจรจาต่อรอง และส่วนที่สามจะเป็นการยกตัวอย่างความขัดแย้งที่มีอยู่ในเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ผู้อ่านได้นำไปปรับใช้

สำหรับเนื้อหาส่วนที่หนึ่ง ในบทที่ 1 กล่าวถึงแนวคิดและความรู้พื้นฐานของความขัดแย้ง ความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งและได้กล่าวถึงการได้ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิดการจัดการ ความขัดแย้งและหลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงองค์กร การสื่อสารในองค์กร ปัญหาการสื่อสารและแนวทางแก้ไขปรับปรุง และ บทที่ 3 นำเสนอเนื้อหาของการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นบทที่เสริมเพิ่มเติมเข้ามา เพื่อนำหลักการทำงานเป็นทีมไปใช้ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากองค์กรได้มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่มีเป้าหมายใหญ่ๆ ทำให้พนักงานในองค์กรต้องมาทำงานร่วมกันและเป็นปกติที่จะเกิดการขัดแย้งกัน หรือ กระทบกระทั่งกัน แต่การทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ต้องอาศัยทั้งสติปัญญา อาศัยกำลังคนเป็นจำนวนมาก หากมีการนำหลักในการบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ย่อมจะทำให้การทำงานใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จได้ โดยง่ายและมีประโยชน์ในการช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

ส่วนที่สอง กล่าวถึงการเจรจาต่อรอง โดยในบทที่ 4 กล่าวถึงความรู้พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง วิธีการเจรจาต่อรอง รูปแบบของการเจรจาต่อรอง และหลักของการเจรจาที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้อ่านเนื้อหาบทนี้จะได้นำความรู้และหลักการไปใช้ในการเจรจาต่อรองในองค์กรของตนเอง บทที่ 5 กล่าวถึงแนวคิดการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองและทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง แนวคิดการบริหารการไกล่เกลี่ย บทที่ 6 กล่าวถึงลักษณะของนักเจรจาต่อรองเพื่อจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองวัฒนธรรมที่มีความแตกต่าง โดยผู้เขียนได้มีการกล่าวถึงลักษณะการเจรจา

ต่อรองในแต่ละประเทศไว้ วิธีการและกระบวนการการวางแผนในการเจรจาต่อรองรวมไปถึงแนวทางที่จะช่วยให้ผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจต้องการพัฒนาตนเองเป็นนักเจรจาต่อรอง ในบทที่ 7 กล่าวถึงการวางแผนในการเจรจาต่อรอง ลักษณะของการวางแผนการเจรจาต่อรองที่ดีและบทที่ 8 กล่าวถึงกระบวนการในการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

ส่วนสุดท้ายของเนื้อหา ส่วนที่สาม เป็นบทที่ 9 กล่าวถึงกรณีศึกษาในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งความขัดแย้งที่ได้มีการกล่าวถึงนั้นได้มีการยกกรณีศึกษาความขัดแย้งที่หลากหลายและมีหลายระดับ อาทิเช่น ความขัดแย้งภายในตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งแบบกลุ่ม และความขัดแย้งระดับองค์กร เพื่อให้ผู้อ่านได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

หนังสือนี้เหมาะกับใคร

หนังสือที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองมีความเหมาะสมกับบุคคลหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหารและผู้นำ นักศึกษาและนักวิชาการ นักธุรกิจและผู้ที่ทำงานในองค์กร บุคคลทั่วไป หนังสือการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้นำในการบริหารงานและการเป็นหัวหน้าที่ดี เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและแก้ขัดข้องในทีมหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรช่วยให้พัฒนาทักษะในการเป็นผู้แก้ไขปัญหาและการสื่อสารที่ดีมากขึ้น

ข้อสรุป

การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้ง สาเหตุ วิธีการหรือเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งและการวางแผนการเจรจาต่อรอง ตลอดจนความเข้าใจถึงเหตุปัจจัยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยยอมรับและพยายามแก้ไขอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อเกิดความขัดแย้งก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังสิ่งที่เกิดขึ้น

คำนำ

หนังสือเล่มนี้ได้เรียบเรียงขึ้นเพื่อผู้สนใจในการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารการจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรองในองค์กรโดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุม ดังต่อไปนี้ **“แนวคิดว่าด้วยการจัดการความขัดแย้ง การกำหนดรูปแบบ วิธีการจัดการความขัดแย้ง การจัดทำการเจรจาต่อรอง การปรึกษาหารือร่วม การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์ความขัดแย้งในสังคมสมัยใหม่”** ทั้งนี้ผู้เขียนได้ทำการศึกษาค้นคว้าเนื้อหาอย่างละเอียด ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ทีมงานและการเจรจาต่อรองซึ่งผู้เขียนหวังว่าเนื้อหาสาระในหนังสือเล่มนี้จะเป็นแนวทาง ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในการทำงาน

ขอบคุณสำหรับโอกาสที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ ข้อมูลดังกล่าวเป็นผลมาจากการรวบรวมความรู้และแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย แต่มิได้มีการอ้างอิงที่เฉพาะเจาะจงในคำนำนี้ เนื่องจากเป็นข้อมูลทั่วไปที่ได้มาจากประสบการณ์และความรู้ทั่วไปของผู้เขียน

ผู้เขียนขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนทำให้หนังสือเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ อาจารย์ทุกท่านที่ให้กำลังใจที่ให้การสนับสนุนในการเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้น และหากหนังสือเล่มนี้มีส่วนใดบกพร่อง ผู้เขียนขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย และจะนำไปปรับปรุงต่อไป

รองศาสตราจารย์ จิรัฐ ชวนชม

12 เมษายน 2567

สารบัญ

บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานของความขัดแย้ง 1

ความหมายของความขัดแย้ง 2

ประเภทของความขัดแย้ง 4

ลำดับขั้นของความขัดแย้ง 6

ระดับของความขัดแย้ง 8

สาเหตุของความขัดแย้ง 11

กระบวนการความขัดแย้ง 25

ประโยชน์ของความขัดแย้ง 31

โทษของความขัดแย้ง 32

สรุป 33

เอกสารอ้างอิง 34

บทที่ 2 ความขัดแย้งในองค์กร 37

ความหมายความขัดแย้งในองค์กร 38

หลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง 45

การเปลี่ยนแปลงองค์กร 49

การสื่อสารในองค์กร ปัญหาการสื่อสารและแนวทางแก้ไขปรับปรุง 58

สรุป 67

เอกสารอ้างอิง 69

บทที่ 3 การทำงานเป็นทีม 71

ความหมายของกลุ่ม 72

ความหมายของการทำงานเป็นทีม 72

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 75

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม 84
การสร้างทีมสัมพันธ์ 89
สรุป 95

บทที่ 4 ความรู้พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง 99
ความหมายของการเจรจาต่อรอง 100
วิธีการเจรจาต่อรอง 105
หลักของการเจรจาที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ 107
ประเภทของการเจรจาต่อรอง 111
รูปแบบของการเจรจาต่อรอง 114
ผลของการเจรจาต่อรอง 118
สรุป 128
เอกสารอ้างอิง 130

บทที่ 5 แนวคิดการจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง 133
แนวคิดของความขัดแย้ง 134
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง 152
แนวคิดการบริหารการไกล่เกลี่ย 159
สรุป 168
เอกสารอ้างอิง 169

บทที่ 6 ลักษณะของนักเจรจาต่อรองเพื่อจัดการความขัดแย้ง 171
ความหมายของนักเจรจาต่อรอง 172
ทักษะที่จำเป็นของนักเจรจาต่อรอง 172
หลักการพื้นฐานของการเจรจา 178
การเจรจาต่อรองวัฒนธรรมที่มีความแตกต่าง 187
คณะกรรมการเจรจาต่อรองร่วมในระบบแรงงาน 193

การเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ 198
สรุป 202
เอกสารอ้างอิง 203

บทที่ 7 การวางแผนในการเจรจาต่อรอง 205
ความหมายของการวางแผนในการเจรจาต่อรอง 206
ลักษณะของแผนการเจรจาต่อรองที่ดี 211
การวิเคราะห์คู่เจรจาต่อรอง 216
สรุป 221
เอกสารอ้างอิง 222

บทที่ 8 กระบวนการและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 225
กระบวนการเจรจาต่อรอง 226
กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 232
สรุป 253
เอกสารอ้างอิง 255

บทที่ 9 การวิเคราะห์ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กรสมัยใหม่ 257
กรณีศึกษาความขัดแย้งระหว่างบุคคล 258
กรณีศึกษาความขัดแย้งภายในกลุ่มองค์กร 265
กรณีศึกษาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มองค์กร 273
คำถามทบทวน 276
เอกสารอ้างอิง 278

บรรณานุกรม 279
References 286
บทส่วนท้า 292

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

ภาพที่ 1.1 ผลกระทบการปฏิบัติงานที่มีต่อความเข้มข้นของความขัดแย้ง 4
ภาพที่ 1.2 ลำดับขั้นของความขัดแย้ง 7
ภาพที่ 1.3 ระดับของความขัดแย้ง 11
ภาพที่ 1.4 ความขัดแย้งที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ 12
ภาพที่ 1.5 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีทั้งชอบและไม่ชอบ 13
ภาพที่ 1.6 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้แต่วิธีการที่จะบรรลุ
เป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี 13
ภาพที่ 1.7 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่าง
ที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง 13
ภาพที่ 1.8 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่างที
ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง 14
ภาพที่ 1.9 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่าง
ที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง 14
ภาพที่ 1.10 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้แต่มีการเปลี่ยน
เป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว 15
ภาพที่ 1.11 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล 18
ภาพที่ 1.12 หน้าต่างโจฮารี่ 20
ภาพที่ 1.13 กระบวนการความขัดแย้ง 27
ภาพที่ 2.1 สาเหตุความขัดแย้งในองค์กร 44
ภาพที่ 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง 46
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร 54
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของการสื่อสาร 60
ภาพที่ 3.1 โมเดลเกี่ยวกับการทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ โมเดล GRPI 81
ภาพที่ 3.2 องค์ประกอบพื้นฐานของทีม 82

ภาพที่ 3.3 ทีมที่มีประสิทธิภาพ....88
ภาพที่ 3.4 ระบบการทำงานเป็นทีม....93
ภาพที่ 4.1 หลักของการเจรจาที่จะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จ....108
ภาพที่ 4.2 การเจรจาต่อรองของบุคคลสองฝ่าย....112
ภาพที่ 4.3 การเจรจาต่อรองภายในกลุ่ม....112
ภาพที่ 4.4 การเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่ม....113
ภาพที่ 4.5 การเจรจาระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจเดียวกัน....114
ภาพที่ 4.6 ผลการเจรจาชนะทั้งสองฝ่าย....119
ภาพที่ 4.7 ผลการเจรจามีการร่วมมือ....120
ภาพที่ 4.8 ผลการเจรจามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้....121
ภาพที่ 4.9 ผลการเจรจาแพ้ทั้งสองฝ่าย....122
ภาพที่ 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง....135
ภาพที่ 5.2 ทฤษฎี H.L.M....154
ภาพที่ 5.3 การนำหลักทฤษฎี H.L.M ไปใช้กับข้อเรียกร้อง 100% 156
ภาพที่ 5.4 การนำหลักทฤษฎี H.L.M ไปใช้กับข้อเรียกร้อง 50%....156
ภาพที่ 5.5 การนำหลักทฤษฎี H.L.M ไปใช้กับข้อเรียกร้อง 0%....157
ภาพที่ 6.1 ทักษะที่จำเป็นของนักเจรจาต่อรอง....176
ภาพที่ 6.2 อาณาเขตที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible agreement: ZOPA)....180
ภาพที่ 6.3 องค์ประกอบการพัฒนาตนเองให้เป็นนักเจรจาต่อรอง....187
ภาพที่ 6.4 การเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ....200
ภาพที่ 6.5 อุปสรรคของการพัฒนาเป็นนักเจรจาต่อรอง....201
ภาพที่ 7.1 องค์ประกอบการวางแผนเจรจาต่อรอง....210
ภาพที่ 7.2 ขั้นตอนการวางแผนเจรจาต่อรอง....215
ภาพที่ 8.1 กระบวนการในการเจรจาต่อรอง....226
ภาพที่ 8.2 ข้อกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง....235
ภาพที่ 8.3 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining)....237
ภาพที่ 8.4 การร่วมลงนามในการรร่วมมือ....244

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

ตารางที่ 1.1 ความสัมพันธ์ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม.....23
ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการทำงานที่เป็นกลุ่ม และ ทีมงาน.....74
ตารางที่ 3.2 การทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม.....76
ตารางที่ 3.3 การเปรียบเทียบก่อน-หลังจากเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเป็นองค์กรสุขภาวะในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม.....89
ตารางที่ 4.1 การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ.....117
ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบแนวคิดความขัดแย้งแบบดั้งเดิมกับสมัยใหม่.....136
ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นความขัดแย้งทางด้านระบบสังคม.....140
ตารางที่ 5.3 แนวความคิดความขัดแย้งของ James T. Duke.....147
ตารางที่ 6.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ภายในทีมงานต่อรอง.....184
ตารางที่ 6.2 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของแต่ละประเทศ....190
ตารางที่ 8.1 วิธีการสรุปผลในการเจรจาต่อรอง.....229
ตารางที่ 8.2 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.....236

ความรู้พื้นฐาน
ของความขัดแย้ง

01

ปัจจุบันนี้เป็นยุคของความขัดแย้งที่มีอยู่เกือบทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ความขัดแย้งยังเกิดขึ้นในส่วนของภาคสังคมและชุมชน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีอยู่หลายระดับ เช่นความขัดแย้งภายในตนเอง ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์กร สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าวมาจากความต้องการของตนเอง กลุ่มคน ทีมงาน หรือแม้แต่ในระดับองค์กรที่มีต่อความต้องการในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกันส่งผลทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้และอีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนก็คือความแตกต่างในสภาพแวดล้อมทำให้มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันเมื่อแต่ละคนมีพฤติกรรมต่างกันก็แสดงออกถึงความต้องการและความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างกันออกมาอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2553 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้น ประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

Somkliang et al., (2020) ความขัดแย้งกล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยทำให้เกิดความรู้สึกไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจซึ่งกันและกัน จึงเกิดผลให้เกิดความขัดแย้งและไม่ลงรอยกัน

Yenjaima & Suyaporm (2018) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน

Nakphin & Somboon (2019) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ จะมีผลกระทบมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้น ๆ

พระมหาศิวะ ญาณเมธี (กาญบุตร), (2561) ความขัดแย้ง หมายถึง ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันของบุคคลกลุ่มคนและองค์กร ที่มีทั้งปิดบังซ่อนเร้น หรืออาจจะแสดงออกอย่างชัดเจนเปิดเผย และในส่วนที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านของการมอง

ความขัดแย้ง ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้ ดังนี้คือ กลุ่มที่ 1 มองความขัดแย้งในด้านลบว่าทำให้เกิดการต่อต้าน หรือแสดงพฤติกรรมที่รุนแรงเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ส่วนกลุ่มที่ 2 มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีสองด้าน หากจัดการได้อย่างเหมาะสมก็สามารถนำไปสู่ความสร้างสรรค์ได้

ศิริวรรณ มนอัตระผดุง (2559) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิดความเชื่อ ความเห็น การรับรู้ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย และประสบการณ์ ผลประโยชน์ และทรัพยากร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้องด้วย ไม่พอใจ พยายามกีดกัน และต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

อโนทัย ผลิตนนท์เกียรติ (2562) ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความไม่ถูกกัน ไม่ลงรอยกัน หรือผลประโยชน์ไม่ลง ความขัดแย้งบางครั้งมักเกิดในด้านลบและอาจมีการบ่งชี้ถึงความรุนแรงที่เกิดขึ้น เช่น การสูญเสียในงาน ครอบครัว ความเศร้าและความรู้สึกสิ้นหวังแต่ในบางครั้งความขัดแย้งก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ ๆ ในชีวิต อาจมีคนคิดว่าความขัดแย้งเกิดจากความขัดขวางในความสนใจของตนและมีการกระทำที่สร้างความขัดขวางอย่างชัดเจน

พระครูนิรมิตสังฆกิจ และคณะ (2565, หน้า 265) ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวนั้นมีหลายลักษณะ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล ซึ่งถ้าเป็นการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสอดคล้องหรือคล้อยตามกันก็จะไม่เรียกว่าความขัดแย้ง แต่หากเมื่อใดการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกันจะถือว่าเป็นความขัดแย้ง เพราะฉะนั้นความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ก็ได้ หรือความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดความเสียหายเกิดโทษตามมาก็ได้ ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้เกิดจากทัศนคติ มุมมอง ความคิดเห็น ตลอดจนความเชื่อที่ไม่ตรงกัน และพยายามหาข้อตกลงร่วมกัน

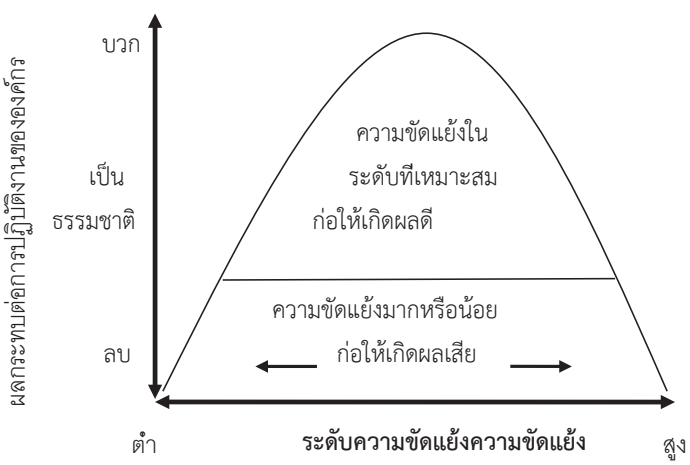
จากที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในองค์กรสรุปได้ดังนี้ ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง สภาวะที่เกิดจากความแตกต่างหรือความขัดแย้งในมุมมอง ความคิดเห็น หรือเป้าหมายที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายในองค์กร เรื่องของความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นจากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็น ความแตกต่างในวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การแตกต่างในวัฒนธรรมและค่านิยม ความขัดแย้งทางอารมณ์และความไม่พอใจและการแข่งขันทางองค์กร

ประเภทของความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 16) กล่าวว่าประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิก ในองค์กรเพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ตัวอย่างเช่น ในองค์กรได้มีการแบ่งแผนกออกเป็นสองทีมทำงานแข่งขันกันเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ ดังนั้น ในบางครั้งการทำงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทเหมือนกันเพื่อการแข่งขันให้ได้ตามเป้าหมายของบริษัทอาจเป็นจุดที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งต่อวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีถ้าผู้บริหารรู้จักควบคุมให้เหมาะสม

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างผลเสีย หรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่ บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากความเกลียดชังหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงานและนำไปสู่การลาออกจากงาน แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ผลกระทบการปฏิบัติงานที่มีต่อความเข้มข้นของความขัดแย้ง

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 17

สำหรับ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 232) จำแนกประเภทของความขัดแย้งในองค์กร มี 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งในเรื่องเป้าหมาย (Goal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่พึงพอใจในผลงานภายหลังการประเมินเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมงานมีจำนวน 5 คน มีการตั้งเป้าหมายยอดขายไว้ 20 ล้านบาท และจะได้ค่าคอมมิชชั่นเพิ่มขึ้นตามนโยบายองค์กร โดยสมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องดำเนินการทำยอดขายให้ได้คนละ 4 ล้านบาทภายในสิ้นเดือน ภายหลังสิ้นเดือนได้มีการสรุปผลยอดขาย ผลปรากฏว่าจำนวนสมาชิกในทีม 4 คน ทำได้ตามเป้าหมายแต่มีสมาชิกในทีม 1 คน ทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลทำให้สมาชิกในทีม 4 คน ไม่ได้ค่าคอมมิชชั่น ผลที่ตามมาเกิดความขัดแย้งต่อสมาชิกในทีมที่ทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เป็นไปตามนั้น

2. ความขัดแย้งในเรื่องความคิด (Cognitive conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลมีแนวคิดหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น สมาชิกในทีมมีความคิดที่จะทำเพิ่มยอดขายโดยนำเสนอการทำตลาดโดยการนำสินค้าไปจำหน่ายที่ห้างสรรพสินค้า แต่มีสมาชิกคนหนึ่งในทีมไม่เห็นด้วยในการนำสินค้าไปจำหน่ายที่ห้างสรรพสินค้าเพราะจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องเสียค่าเช่าพื้นที่ของห้างสรรพสินค้า พร้อมทั้งนำเสนอนำสินค้าไปจำหน่ายที่ตลาดนัดขององค์กรภาครัฐแทนเพราะจะได้ประหยัดค่าใช้จ่าย จะเห็นได้ว่าการนำเสนอความคิดที่แตกต่างกันจะส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3. ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรม (Behavior conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากข้อกำหนด กฎเกณฑ์ ข้อบังคับของกลุ่ม เช่น สมาชิกในกลุ่มในห้องพยาบาลได้มีการกำหนดให้พยาบาลทุกคนจะต้องมีเวรการทำงานในกะกลางคืนคนละ 3 วันต่อเดือนเป็นอย่างน้อย แต่ภายหลังที่มีการจัดตารางเวรการทำงานกะกลางคืน พบว่า มีพยาบาล 1 คน มีตารางเวรการทำงานกะกลางคืนน้อยกว่า 2 วันต่อเดือน ถึงแม้ว่าสมาชิกในทีมได้มีการพูดคุยให้พยาบาลคนนั้นรับเวรเพื่อช่วยเหลือเพื่อน ๆ สมาชิก จะได้ลดความเหนื่อยลง แต่ภายหลังได้มีการพูดคุยก็ไม่ยอมรับจำนวนเวรที่เพิ่มมากขึ้นพร้อมให้เหตุผลว่า ไม่อยากทำเพราะเหนื่อย จากพฤติกรรมของพยาบาลคนนั้นส่งผลทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มในห้องพยาบาล

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้ง ผู้เขียนสรุปประเภทความขัดแย้ง ได้ดังนี้ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจประเภทความขัดแย้งประกอบไปด้วย ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เป็นความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายได้มีการเสนอความคิดเห็นของต้องการให้องค์กร หน่วยงาน แผนกในการพัฒนาเดินหน้าไปได้ตามเป้าหมายหรือวัตุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น หัวหน้าฝ่ายขายไม่พอใจในยอดขายของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ฯลฯ จึงมีการโต้เถียงกับพนักงานภายในแผนกเพื่อให้เป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ หรือ เช่นในการประชุมระดมสมองระหว่างแผนกการเงินและแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้มีการขัดแย้งความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ต้องใช้งบประมาณขององค์กรมาสนับสนุนการเพิ่มจำนวนพนักงาน ฯลฯ หรือแม้แต่ในการผลิต เช่น พนักงานที่รับผิดชอบการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ท้องตลาดอาจมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในแผนการตลาด หรือการที่พนักงานทำงานทุกวันในองค์กรก็ต้องมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันในการทำงานหรือในนโยบายขององค์กรถือว่าเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับผู้จัดการหรือผู้นำในองค์กรในการแสวงหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้ส่งผลดีต่อองค์กร นอกจากนี้ ลักษณะความขัดแย้งอีกประเภทเป็นความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ จะสร้างผลเสีย หรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่ บุคลากร กลุ่มและองค์กร ผลที่ตามจะทำให้พนักงาน บุคคลในองค์กรไม่เชื่อใจและไม่อยากทำงานร่วมกัน เช่น พนักงานในฝ่ายการตลาดมีความขัดแย้งในเรื่องของสินค้าที่ไม่สามารถส่งมอบให้ได้ตามที่ลูกค้าสั่งไว้ จึงกล่าวหาว่าฝ่ายผลิตทำงานล่าช้า ทำให้ลูกค้าตำหนิ ส่งผลทำให้ไม่อยากร่วมงานด้วยในอนาคต

ลำดับขั้นของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ซึ่งมีการกล่าวถึงลำดับขั้นของความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

Judith R. Gordon (1991, p.298.) ความขัดแย้งที่มีอยู่สามารถจัดลำดับตามขั้นของความรุนแรง ได้ 5 ขั้น ประกอบไปด้วย

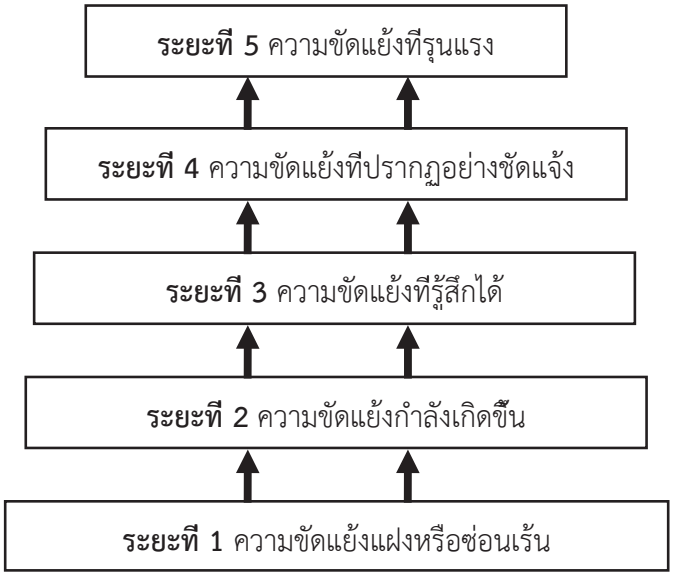
1. ความขัดแย้งแฝงหรือซ่อนเร้น (Latent Conflict) ความขัดแย้งแฝงหรือซ่อนเร้นเป็นความขัดแย้งในระยะที่ 1 ที่ความขัดแย้งยังไม่รุนแรงมากเท่าไหร่ ความขัดแย้งประเภทนี้ยังไม่ส่งผลใดต่อความสัมพันธ์ของการทำงานแต่จะส่งผลต่อในเรื่องของจิตใจ มนุษย์สัมพันธ์ สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งประเภทนี้อาจจะมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทัศนคติต่างกัน

2. ความขัดแย้งกำลังเกิดขึ้น (Emerging Conflict) เป็นความขัดแย้งในระยะที่ 2 ที่ความขัดแย้งเริ่มจะมีความรุนแรง ความขัดแย้งประเภทนี้ เริ่มส่งผลต่อความสัมพันธ์ของการทำงานและส่งผลเรื่องของความสัมพันธ์

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) ความขัดแย้งรูปแบบนี้ เป็นความขัดแย้งในระยะที่ 3 เมื่อบุคคลเกิดความกังวลใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น ความขัดแย้งประเภทนี้จะมีการแสดงออกอย่างช้า ๆ โดยการแสดงทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

4. ความขัดแย้งที่ปรากฏออกอย่างชัดแจ้ง (Manifest Conflict) ความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว เป็นความขัดแย้งในระยะที่ 4 ความขัดแย้งได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในลักษณะที่ขัดขวางการทำงาน ที่จำเป็นจะต้องมีคนกลางเข้ามาจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นไม่สามารถที่จะแก้ไขได้จึงจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาคนกลางเป็นผู้ตัดสิน

5. ความขัดแย้งที่รุนแรง (Conflict Aftermath) ความขัดแย้งรูปแบบนี้ เป็นความขัดแย้งในระยะสุดท้ายที่ไม่สามารถทำการเจรจาหรือการพูดคุยได้เลย ผลที่ตามมาของการเกิดความขัดแย้งอาจทำให้งานที่กำลังดำเนินอยู่เสียหายหรือส่งผลกระทบอย่างมาก ลำดับขั้นของความขัดแย้ง แสดงดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ลำดับขั้นของความขัดแย้ง

ที่มา : Judith R. Gordon (1993)

สำหรับ Fiely (1975) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นของความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สถานภาพก่อนเกิดความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น ลักษณะส่วนบุคคล วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ โดยเป็นการรับรู้จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขั้นนี้เป็นขั้นการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายว่ามีเงื่อนไขบางประการที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลได้เกิดความขัดแย่งแล้วโดยอาจจะรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง เกิดความกลัวหรือไม่วางใจกันขึ้น โดยความตึงเครียดได้เกิดขึ้นแล้ว

4. พฤติกรรมที่ปรากฏขึ้นหรือความขัดแย้งอย่างเปิดเผยเป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อเกิดการรับรู้หรือรู้สึกว่าความขัดแย้งนั้น เป็นการแสดงออกด้วยความก้าวร้าว

5. การแก้ไขปัญหาหรือระงับความขัดแย้งเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ไขความขัดแย้งบางอย่าง เป็นการทำให้ความขัดแย้งนั้นสิ้นสุดลงโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกันอันจะทำให้นำไปสู่ความขัดแย้งหมดไป

6. ผลจากการแก้ไขปัญหา เป็ยผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแล้ว

ระดับของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ได้กล่าวถึงระดับความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 258) และ ณัฏฐพันธ์ เขมจรนันทน์ (2551, หน้า 199) ระดับความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง (Intrapersonal or Intra Psychosocial Conflict) ความขัดแย้งภายในตนเองเป็นความขัดแย้งระดับที่ 1 เป็นความขัดแย้งที่เกิดภายในตนเอง เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนเราต้องตัดสินใจที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือละเว้นที่จะกระทำอย่างใด

อย่างหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นในสิ่งที่ต้องตัดสินใจเลือกนั้น ซึ่งแหล่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตนเอง มาจากแหล่งต่าง ๆ ภายในตนเอง ได้แก่ ความคิด อารมณ์ แรงจูงใจ และ แรงขับดันจากภายใน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งระดับที่ 2 เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลกับบุคคล ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกิดมาจากความคิดเห็นของ 2 บุคคลไม่ตรงกันหรือไม่คล้อยตามกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่นในห้องสมุด / สำนักวิทยบริการที่มีทั้งบรรณารักษ์วิชาชีพและเจ้าหน้าที่ ถ้าหากมีงานใดที่บรรณารักษ์ควรเป็นผู้รับผิดชอบ แต่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนน้อยกว่าบรรณารักษ์แต่ต้องปฏิบัติงานแทนบรรณารักษ์อยู่เสมอก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและบรรณารักษ์ได้

3. ความขัดแย้งแบบกลุ่ม (Group Conflict) ความขัดแย้งแบบกลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-Group Conflict) ความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็นความขัดแย้งระดับที่ 3 เป็นความขัดแย้งภายในกลุ่มมีความต้องการ ความคิดเห็นทัศนคติ ค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งด้านสายงาน กระบวนการทำงาน งานหลักและงานที่ปรึกษา ความขัดแย้งอาจจะเป็นความขัดแย้งมีระบบหรือไม่มีระบบ รวมถึงความขัดแย้งอย่างมีแบบแผนและไม่มีแบบแผน ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ กลุ่มที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่นทีมงาน กลุ่มงาน ครอบครัว ชั้นเรียน และ ที่อยู่อาศัย เชื้อชาติ

3.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter-Group Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นความขัดแย้งระดับที่ 3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงผลประโยชน์ของกลุ่มด้วยการตัดสินแพ้ชนะ จะมีผลกระทบต่อกิจการเนื่องจากมีการแบ่งแยกว่าเป็นกลุ่มและพรรคพวกของตนเองทันที แต่ละกลุ่มมุ่งเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

4. ความขัดแย้งระดับองค์กร (Organization Conflict) ความขัดแย้งระดับองค์กรในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่แข่งขันกันผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค การแข่งขันในการให้บริการ การกำหนดราคาสินค้า ในวงการศึกษาก็มีการกำหนดค่าหน่วยกิตที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนกับเอกชนหรือเอกชนกับรัฐบาล เป็นต้น ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

4.1 ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-Organization Conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระดับที่ 4 เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหาภายในการทำงานต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ความขัดแย้งยังมีการแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 306 และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 263) ดังต่อไปนี้นี้

1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากระดับสายการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในการปฏิบัติงาน เช่นบางครั้งคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งให้ปฏิบัติหรือดำเนินการไม่สามารถที่จะทำได้หรือไม่เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการทำให้มีการต่อต้านหรือเพิกเฉยคำสั่งที่ได้รับ ความขัดแย้งประเภทนี้ทำให้เกิดการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

2) ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากการทำงานระหว่างบุคคลในกลุ่มที่มีสายการบังคับบัญชาเดียวกัน เช่นความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อที่ตนเองจะได้ใช้ทรัพยากรนั้น

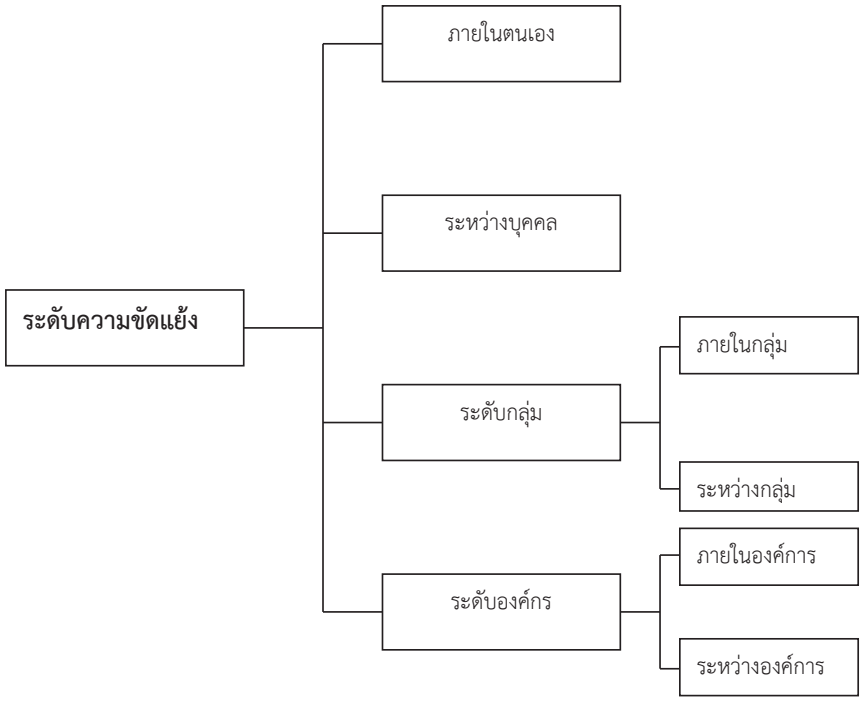
3) ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-สายที่ปรึกษา (Line – Staff conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากที่ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบริหารมีความคิดเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับสายที่ปรึกษา เนื่องจากนโยบายการทำงานที่แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่การทำงานมากหรือน้อยจนเกินไป

5. ความขัดแย้งของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นมาจากการโต้เถียงกันและโต้แย้งกันความขัดแย้งเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่มีความร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีความต่อเนื่องหรือมีขั้นตอนต่อกันจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด

4.2 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict) เป็นความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันและมีกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการแข่งขันเพื่อการอยู่รวมกันในสังคม ความขัดแย้งจะเกิดจากความไม่แน่นอนของเงื่อนไขในการแข่งขันระหว่างผู้จำหน่ายและลูกค้า หรือผู้ผลิตและผู้จำหน่าย หรือธุรกิจประเภทคล้ายกันต้องแข่งขันที่พยายามไปให้ถึงเป้าหมายของตนและพยายามที่จะมีพลังในการต่อรองที่เท่าเทียมกันในตลาด ระดับของความขัดแย้ง

โดยสรุปความขัดแย้งแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะระดับใด จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและอาจเกิดความเสียหายต่อระบบงานหรือกิจการขององค์กร แสดงดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ระดับของความขัดแย้ง

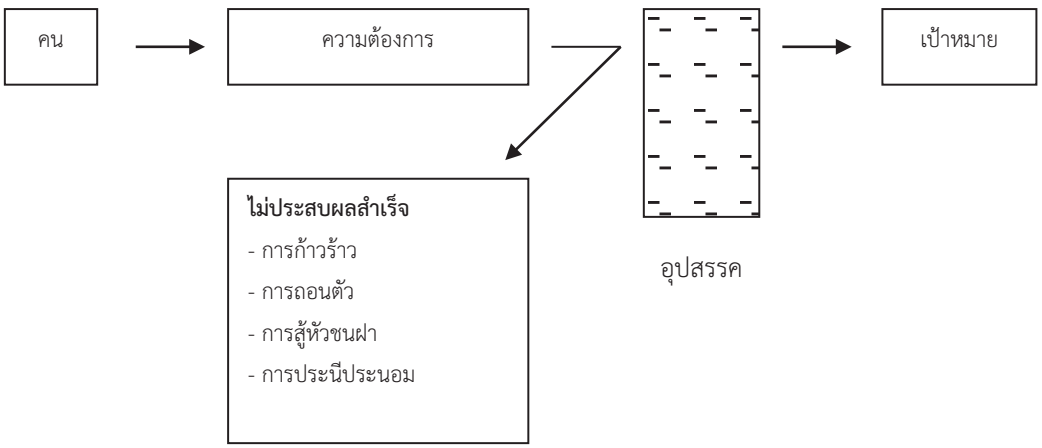
สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดมาจากสาเหตุต่าง ๆ ได้หลายประการ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งต่าง ๆ นั้นทำให้เกิดความขัดแย้งในลักษณะต่างๆ ขึ้น เช่น ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้เขียนจะอธิบายประเด็น ดังต่อไปนี้

สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล

ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งภายในบุคคลโดยมากเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (Goal Conflict) ความขัดแย้งภายในบุคคล แบ่งออกได้เป็น 7 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การจัดการความขัดแย้งภายในบุคคลที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ อาจมีความไม่เข้าใจในการตั้งเป้าหมาย ความขัดแย้งในทางวิสัยทัศน์ หรือการเสียสละความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรได้ ข แสดงดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 ความขัดแย้งที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

รูปแบบที่ 2 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้ง เมื่อเป้าหมายนั้นมีทั้งด้านที่ชอบและไม่ชอบ เป็นสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและต้องใช้การจัดการอย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม แสดงดังภาพที่ 1.5

ภาพที่ 1.5 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีทั้งชอบและไม่ชอบ

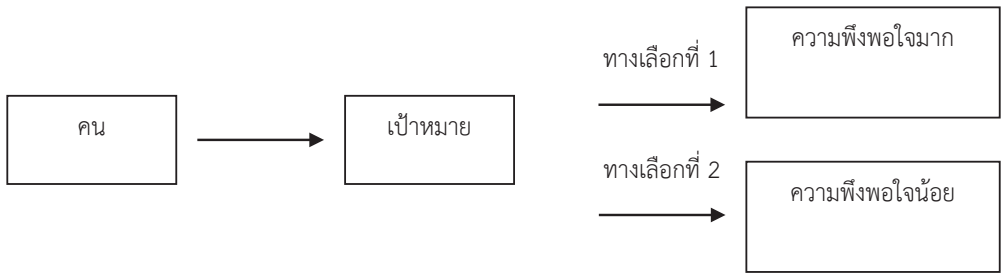
รูปแบบที่ 3 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี ดังภาพที่ 1.6

ภาพที่ 1.6 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่งวิธี

รูปแบบที่ 4 ความขัดแย้งสามารถทำที่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง แสดงดังภาพที่ 1.7

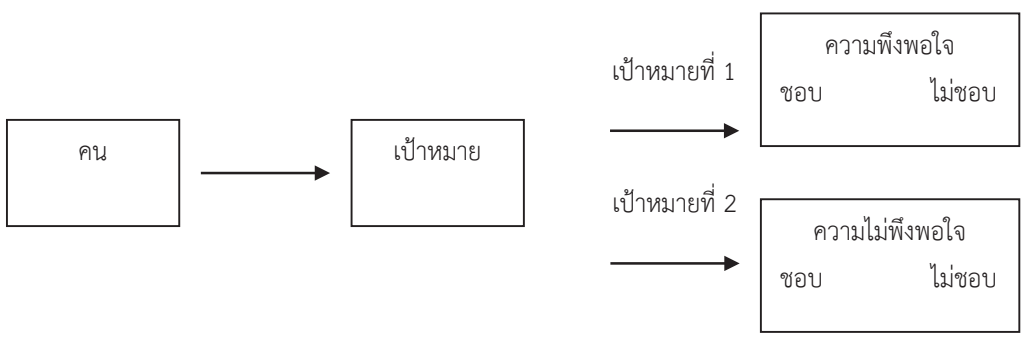
ภาพที่ 1.7 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่าง ที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

รูปแบบที่ 5 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง แสดงดังภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

รูปแบบที่ 6 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง แสดงดังภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ มีเป้าหมาย 2 อย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

รูปแบบที่ 7 ความขัดแย้งที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าไว้ แต่มีการเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว แสดงดังภาพที่ 1.10