# บทที่ 2
## แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์บนฐานทรัพยากรในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและชุมชนกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การเลือกใช้แนวคิดโดยเฉพาะแนวคิดทางสังคมศาสตร์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

## 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรม ฉบับต่างๆ ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2530 : 136-137) ได้ให้ ความหมายของ คำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้น ได้อธิบาย “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้น ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้วยังต้านทานกันอีกด้วย

ในส่วนของ พจนานุกรมของเวบสเตอร์ (Webster’s Dictionary. 1966 : 476) ได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาลาติน Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ (Fight) การทำสงคราม (Warfare) ความไม่ลงรอยกันหรือการเข้ากันไม่ได้ (Incompatibility) การคัดค้านซึ่งกันและกัน หรือฝ่ายตรงข้าม (Opposition) การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้ายการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความคิด ความสนใจ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กัน ความหมายที่สำคัญมี ดังนี้

2.1.1.1 ความหมายในแง่การตกลงกันไม่ได้ การต่อสู้ การแข่งขัน สรุปได้ดังนี้

ดี อี เบค (D.E.Beck , 1981 : 95) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยกล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นการตกลงกันไม่ได้ การโต้เถียง และการเล่นเกมส์ต่าง ๆ รูปแบบของการแข่งขัน ซึ่งฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแสวงหาการทำลายล้างกัน หรือการกำจัดกันและกัน”

นอกจากนี้ ดูบริน (Dubrin. 1981: 95) ได้สรุปว่า ในทางพฤติกรรมศาสตร์ เห็นว่า ความหมายของความขัดแย้ง เป็นทั้งการต่อสู่ การทำสงคราม การทะเลาะกัน ตลอดจนการไม่ลงรอยกัน

Prince of Songkla University Pattani Campus

2.1.1.2 ความหมายในแง่พฤติกรรมทางสังคม ที่น่าสนใจมีรายละเอียด ดังนี้

เอล์เบิรต์ เอฟ แอลทริต (Albert F. Eldridge .1979: 4 ) ซึ่งเป็นนักรัฐศาสตร์เห็นว่า "ความขัดแย้งเป็นสัมพันธภาพระหว่างอำนาจ (Power) อิทธิพล (Influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นพฤติกรรมทางสังคม มองที่การแบ่งอำนาจทางสังคม เกี่ยวกับอำนาจกระบวนการตัดสินใจระหว่างสถานบันต่าง ๆ การเมืองระหว่าเอกชน กลุ่มและชาติ และสัมพันธภาพ เช่นนั้นทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคล (ระหว่างผู้ตัดสินใจด้วยกัน) สังคม (รัฐบาลระดับต่าง ๆ ) ระบบ"

ในด้านของ ชัยยุทธ์ ชิโนกุล (2536 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า "ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้" หรืออีกนัยหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อร่างกายต้องเลือกตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งในเมื่อมีเหตุการณ์ให้เลือกมากกว่าหนึ่งอย่างขึ้นไป และแต่ละเหตุการณ์มีน้ำหนักมากพอ ๆ กัน

ทิศนา แขมมณี (2522 : 6) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่ทำให้คนอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

สำหรับความคิดของ ฟิลเลย์ (Filley , 1975 : 4) ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มักจะเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกันมากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง

2.1.1.3 ความหมายที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม / องค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kaln , 1978 : 649) ได้สรุปถึงความขัดแย้งไว้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ หรือระหว่างประเทศตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้จากคำพูด หรือการกระทำ แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือแก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม

ทางด้าน ชัยยุทธ์ ชิโนกุล (2536 : 1) ได้สรุปไว้ว่า สำหรับมุมมองในแง่องค์กร "ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความตรงข้ามกันอันเป็นผลมาจากความคิดเห็น ความเข้าใจไม่ตรงกัน ในกิจกรรมที่ต้องสัมพันธ์กัน"

นอกจากนี้ สโตนเนอร์ (Stoner , 1978) ได้กล่าวว่า "ความขัดแย้งในองค์การ คือ ความตกลงกันไม่ได้ระหว่างสมาชิกในองค์การ หรือกลุ่มตั้งแต่สองคน หรือมากกว่าขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มคน ที่จำเป็นต้องร่วมกันในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ (Status) เป้าหมาย (Goals) ค่านิยม (Values) และการรับรู้ (Perception) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง"

สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522 : 7) ให้ความหมายของความขัดแย้งในแง่ของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็นหรือการรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมเดียวกันหรือที่ต้องเกี่ยวข้องกันแตกต่างกัน

**2.1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง**

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้งและมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)
2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View)
3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)

**1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)**

เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์การอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันกับความรุนแรง การทำร้าย และการไร้เหตุผลเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ มุมมองสมัยดั้งเดิมนี้จะครอบงำข้อเขียนทางการบริหารในระหว่างศตวรรษที่ 19 และเรื่องมาจนกระทั่งถึงปี 2483 จะเห็นได้จากคนงานในโรงงานจะถูกบังคับให้ทำงานอย่างหนัก เพื่อผลกำไรให้แก่องค์การโดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวดเพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

**2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View)**

แนวความคิดด้านนี้ ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้ง เพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์การได้บ้างในบางเวลามุมมองด้านมนุษย์สัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2531

**3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)**

เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์จะยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์การที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเงียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้น แนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

Payap University Pattani Campus

ในสมัยดั้งเดิม ความขัดแย้งภายในองค์การได้ถูกมองในแง่ลบอย่างมาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวการทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบสามารถมีผลต่อประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลขององค์การ ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากร ไม่ให้ความร่วมมือเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และจะไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การ ความขัดแย้งที่มีมากจนเกินไป จะทำให้ผู้บริหารไขว้เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งใจในการทำงานของพวกเขาลงได้ด้วย ยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งจะกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในช่วงเวลาที่ยาวนาน ความขัดแย้งสามารถสร้างความเครียด ความคับข้องใจ และความกังวลที่ทำลายความสงบของทุกคนลงได้

สมัยดั้งเดิมจะเห็นได้ว่า เรามีมุมมองที่แตกต่างกันถึง 3 ประการต่อปัญหาความขัดแย้ง มุมมองแรกเชื่อว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกคนจะพยายามหลีกเลี่ยง ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีแต่จะทำลายผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นแนวคิดสมัยดั้งเดิม แต่เมื่อเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่หันมาให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของคนงานออกกฎหมายที่เอื้ออำนวยผลต่อคนงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ และไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างจะมีศักยภาพที่จะเป็นบวกต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์การได้ แนวความคิดในระยะหลัง ๆ จึงได้มีการเสนอแนะว่าความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะเป็นพลังทางบวกต่อการเสริมสร้างการดำเนินงานภายในองค์การเท่านั้นแต่ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

**ตารางที่ 1 :** มุมมองเปรียบเทียบเกี่ยวกับความขัดแย้ง

| แนวคิดดั้งเดิม | แนวคิดปัจจุบัน |
|---|---|
| 1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งจะทำให้องค์การเกิดความแตกแยก และเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ<br>2. ในองค์การที่มีการบริหารที่ดี จะไม่มีความขัดแย้ง<br>3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้<br>4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร<br>5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันของบุคคล | 1. ความขัดแย้ง อาจเป็นการดีที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้น ควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง<br>2. ในองค์การที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้งในระดับที่มีความเหมาะสม ที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ<br>3. ความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ<br>4. ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าว ตามธรรมชาติของมนุษย์ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| แนวคิดดั้งเดิม | แนวคิดปัจจุบัน |
|---|---|
| 6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว | 5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา<br>6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา |

**ความขัดแย้งตามทัศนะของศาสตร์สาขาต่าง ๆ**

ความขัดแย้งนับเป็นศูนย์รวมของความสนใจอย่างหนึ่งที่นักวิชาการในศาสตร์สาขาต่าง ๆ พูดถึงและพยายามอธิบายเรื่องราวของความขัดแย้งตามแนวคิดของศาสตร์สาขานั้น ๆ ในตอนนี้ จะได้อธิบายถึงความขัดแย้งตามทัศนะและแนวความคิดทางจิตวิทยา การเมือง สังคมและมนุษยวิทยา

**ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา**

แนวคิดทางจิตวิทยาได้อธิบายความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกี่ยวข้องในกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยอมรับในคู่สมรสเดียวหรือระบบผัวเดียวเมียเดียวผู้ชายไม่สามารถจะแต่งงานกับผู้หญิงคนอื่นในเวลาเดียวกัน ไม่ว่าผู้หญิงคนนั้นจะสวยอย่างไรก็ตาม นักธุรกิจอาจมีปัญหาในการตัดสินใจว่าจะเลือกจ้างลูกน้องที่ขี้เกียจหรือจะจ้างคนอื่นที่ฉลาดและขยัน ทหารในแนวรบอาจมีปัญหาว่าจะทำอย่างไรดีระหว่างความปรารถนาที่จะวิ่งหนีกับความกลัวที่จะเสียหน้า การตอบสนองในกรณีที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้เป็นไปด้วยกัน

ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น

1. ระดับที่พฤติกรรมปรากฏชัด เช่น คนถูกกระตุ้นหรือถูกยั่วยุให้รับหรือให้หนีจากของต้องห้ามบางอย่าง เช่น สินบน

2. ระดับคำพูด เช่น คนต้องการที่จะพูดความจริงแต่กลัวที่จะทำให้คนอื่นขุ่นเคือง

3. ระดับสัญลักษณ์ เช่น คน ๆ เดียวอาจมีความคิดหลาย ๆ อย่างต่อสิ่งเดียวกันแต่ความคิดเหล่านั้นไม่สอดคล้องกัน

4. ระดับอารมณ์ เช่น การตอบสนองภายในร่างกายเกี่ยวกับความกลัวกับการย่อยอาหาร เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งเป็นความขัดแย้งทางอารมณ์

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยาเกิดขึ้นเพราะการตอบสนองเพื่อต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้กับการตอบสนองเพื่อต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่ง ไม่ว่าการตอบสนองนั้นจะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ปรากฏชัด ด้วยคำพูดด้วยสัญลักษณ์ หรือโดยทาง

Prince of Songkla University Pattani Campus

อารมณ์ คนในสังคมนั้นนอกจากจะถูกกดดันต่าง ๆ นานาจากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่แล้ว เขายังต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ อีกด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของบุคคล

ในทางจิตวิทยาถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวของมนุษย์ ซิกมัน ฟรอยด์ (Sigmund Freud) จิตแพทย์ชาวออสเตรีย ยืนยันว่าไม่มีความผิดปกติทางจิตชนิดใดเกิดขึ้นโดยปราศจากความขัดแย้ง ความรุนแรงทางอารมณ์เป็นผลมาจากความขัดแย้งของความคิดต่าง ๆ ที่ไปด้วยกันไม่ได้ นอกจากนั้นความขัดแย้งทางจิตวิทยาส่งผลต่ออาการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การสมรส การศึกษา ความล้มเหลวในอาชีพ อาชญากรรม ยาเสพติด และโสเภณี เป็นต้น

นักจิตวิทยาสนใจการพัฒนาของบุคคลและความสนใจของบุคคล เนื่องจากมนุษย์มีความสนใจไม่เหมือนกัน ดังนั้นความขัดแย้งทางสังคมจึงเป็นผลมาจากความขัดแย้งระหว่างความสนใจของบุคคล

เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งต่อมาได้ไปอยู่สหรัฐอเมริกา เจ้าของทฤษฎีสนาม (Field Theory) ได้ศึกษาวิเคราะห์บุคลิกภาพของคนอย่างกว้างขวางได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองชอบ เช่น เด็กต้องเลือกขนมอย่างใดอย่างหนึ่งจากขนมสองอย่างที่ตนเองชอบ ความขัดแย้งแบบนี้ต่อมาเรียกว่า แบบเข้าใกล้- เข้าใกล้ (approach – approach conflict)

2. เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่าง ซึ่งเป้าหมายทั้งสองนี้เป็นทั้งที่ตนเองชอบไม่ชอบ เช่น เด็กต้องทำงานที่ตนเองไม่ชอบเพื่อที่จะได้รับรางวัล ในสถานการณ์ที่โอนไปเอียงมา เช่นนี้ เด็กอาจจะทำงานให้น้อยลง ไม่เอารางวัลหรือหาทางเลี่ยงอย่างอื่น ความขัดแย้งแบบนี้ต่อมาเรียกแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง (approach - avoidance conflict)

3. เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่ เช่น เด็กต้องทำงานที่ตนเองไม่ชอบโดยถูกขู่ว่าถ้าไม่ทำจะถูกทำโทษ ความขัดแย้งแบบนี้ต่อมาเรียกว่า แบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง approach - avoidance conflict)

ต่อมาได้เพิ่มความขัดแย้งชนิดที่สี่ขึ้นมา โดยเรียกว่า แบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง ทวีคูณ (Double approach - avoidance conflict) ความขัดแย้งแบบนี้จะพบในสภาพการณ์ที่มีเป้าหมาย 2 อย่าง ซึ่งเป็นทั้งตนชอบและไม่ชอบ ตัวอย่างเช่น ชายคนหนึ่งจะต้องตัดสินใจว่า จะแต่งงานกับผู้หญิงคนใดจากผู้หญิงสองคนที่ตนเองชอบ ซึ่งอาจทำได้ไม่ยากนักเพราะเป็นความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ แต่เหตุการณ์มิได้เป็นเช่นนั้น ชายคนนี้ไม่สามารถตัดสินใจได้ เพราะเขามีความรู้สึกทั้งรักทั้งกลัวผู้หญิงสองคนนี้ ดังนั้นเขาจึงอยู่ในความขัดแย้งแบบเข้าใกล้หลีกเลี่ยงทวีคูณ

**ความขัดแย้งตามแนวคิดทางการเมือง**

ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ตามทัศนะทางการเมืองอาจมองเห็นเป็นกระบวนการสองอย่างที่คาบเกี่ยวกัน กระบวนการทั้งสองอย่างคือ ความขัดแย้งและความกลมเกลียว (เช่น ความร่วมมือกัน การสนับสนุนส่งเสริมกัน หรือการเห็นสอดคล้องกัน เป็นต้น) กระบวนการทั้งสองนี้จะปรากฏอยู่นานเท่าที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

คนยังติดต่อพบปะกันอยู่เมื่อคนตั้งแต่สองคน (หรือกลุ่มคน) หรือมากกว่าสองคน (หรือกลุ่มคน) ต้องมาติดต่อพบปะกัน แต่ละฝ่ายอาจสร้างความสัมพันธ์เบื้องต้นด้วยความขัดแย้งหรือด้วยกลมเกลียว ถ้าหากความสัมพันธ์เบื้องต้นเป็นความขัดแย้ง ก็อาจมีความกลมเกลียวในระยะเวลาสั้น ๆ เกิดขึ้น เช่น การตกลงถึงกติกาที่จะใช้สู้กัน หรือการตกลงกันว่าตกลงกันไม่ได้ ถ้าหากความสัมพันธ์เบื้องต้นเป็นความกลมเกลียวก็จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อย่างน้อยก็เป็นการแข่งขันกัน เพื่อจะคบหรือติดต่อกันกับคนที่ตนเองอยากจะคบด้วย

ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับองค์การหรือกลุ่มระหว่างองค์การต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ ระหว่างองค์การกับสมาชิกขององค์การนั้นเอง หรือระหว่างสมาชิกกับสมาชิกในองค์การเดียวกัน ความขัดแย้งปรากฏให้เห็นเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคน (หรือกลุ่ม) ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งเดียวกัน ต้องการที่จะครอบครองสถานที่เดียวกัน ต้องการที่จะดำรงตำแหน่งเดียวกัน แสดงบทบาทที่ไปด้วยกันไม่ได้ ยืนหยัดในจุดประสงค์ที่ไม่ไปด้วยกัน หรือใช้วิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็นสองแบบ คือ ความขัดแย้งภายใน (inner conflict) และความขัดแย้งภายนอก (outer conflict) ความขัดแย้งภายในเป็นความยากลำบากของคนที่จะตัดสินใจเลือกสิ่งของที่มีคุณค่าที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือเป็นความขัดแย้งขององค์ประกอบภายในตัวบุคคลเอง เช่น ใจบอกว่าอยากได้ แต่สามัญสำนึกบอกว่าไม่ควรกระทำ เป็นต้น ส่วนความขัดแย้งภายนอกนั้นเกี่ยวกับการไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างบุคคลกับคนอื่นหรือกับกลุ่มอื่น

ในกระบวนการขัดแย้งนั้นกระบวนการโต้ตอบ (reaction process) นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เช่น ฝ่าย ก. รับรู้ ซึ่งอาจผิดหรือถูกก็ได้ว่ากำลังจะถูกคุกคาม ข่มขู่ หรือจะถูกทำอันตรายโดยฝ่าย ข. ดังนั้นจึงดำเนินการเพื่อป้องกันตนเอง การกระทำของฝ่าย ก. ทำให้ฝ่าย ข. รับรู้ฝ่ายตนจะถูกคุกคามหรือถูกทำร้าย ดังนั้นฝ่าย ข. ก็จำเป็นต้องกระทำอะไรเพื่อเป็นการป้องกันตนเอง การกระทำของฝ่าย ข. ทำให้ฝ่าย ก. มั่นใจว่าความคิดของฝ่ายตนในตอนแรกนั้นถูกต้องแล้ว นั่นคือความคิดที่ว่าจะถูกฝ่าย ข. คุกคามหรือทำร้าย ดังนั้นจึงต้องกระทำอะไรเพื่อป้องกันตนเองให้มากขึ้นไปอีก การกระทำของทั้งสองฝ่ายทำให้ความขัดแย้งรุนแรงและเข้มข้นเมื่อต่างฝ่ายต่างกันเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งคุกคาม แต่ละฝ่ายก็ไม่มีทางเลือกนอกจากจะสู้จนกระทั่งอีกฝ่ายหนึ่งยอมจำนน แท้ที่จริงแล้วการรับรู้ว่าตนเองจะถูกคุกคามหรือถูกทำร้ายนั้น มักจะเกิดจากความคิดความรู้สึกว่าจะเกิด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความวิตกกังวล ความมีอคติ รังเกียจความกลัวมากกว่าจะเกิดจากการถูกคุกคามหรือถูกทำร้ายจริง ๆ

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มนั้น เราไม่ได้พิจารณาว่าความสัมพันธ์นี้จะมีความขัดแย้งหรือไม่ แต่เรามักจะสรุปว่ามีความขัดแย้ง ปัญหาอยู่ที่ว่าแต่ละฝ่ายจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร ใช้ความรุนแรง โดยมุ่งทำลายกัน หรือใช้กฎเกณฑ์ที่ทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องกัน การมองความขัดแย้งในองค์การทั่ว ๆ ไป รวมทั้งองค์การทางการเมืองมักจะพิจารณาอย่างนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ถ้าหากสองประเทศอ้างสิทธิครอบครองเกาะ ๆ หนึ่ง ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น ในการแก้ปัญหานี้อาจทำได้โดยการที่ประเทศหนึ่งยกเลิกการอ้างสิทธิครอบครอง หรือตกลงที่จะแบ่งเกาะออกเป็นสองส่วนหรือตกลงที่จะทำสงครามกัน ถ้าประเทศ ก. ประกาศยกเลิกการอ้างสิทธิครอบครอง ความขัดแย้งก็จะสิ้นสุดลง ถ้าทั้งสองประเทศตกลงที่จะรบกัน ความขัดแย้งเกี่ยวกับสิทธิครอบครองจะคงมีต่อไป แต่จะไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา เพราะได้ตกลงที่จะรบกันแล้ว หากสองประเทศไม่ประสงค์จะรบกันต่อไปก็อาจตกลงทำสัญญาสงบศึก ถ้าทั้งสองประเทศมีกำลังเหลือพอ ๆ กัน ความรุนแรงและการคุกคามก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าในการสงบศึกนั้น ทั้งสองประเทศมีกำลังรบเหลือไม่เท่ากัน ฝ่ายมีกำลังมากก็จะข่มขู่ฝ่ายที่มีกำลังน้อยกว่าให้ตกลงยินยอม

การเมืองมุ่งจะก่อให้เกิดความกลมเกลียวในสังคม มาตรการหรือเครื่องมือที่จะก่อให้เกิดความกลมเกลียวนั้นอาจด้วยการบังคับหรือการอาสาสมัคร อาจด้วยความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ได้ ในสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ถ้าฝ่ายหนึ่งใช้กำลังและอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ การยอมแพ้ก็เป็นการตกลงให้เกิดความกลมเกลียวแต่โดยการบีบบังคับ สิบสามรัฐแรกที่รวมตัวกันเป็นประเทศสหรัฐอเมริกาก็หาศัตรูร่วม คือ อังกฤษ ผลที่ตามมา คือ มีรัฐธรรมนูญซึ่งเป็นเครื่องมือในการสร้างความกลมเกลียว สงครามกลางเมืองในอเมริการะหว่างฝ่ายเหนือและฝ่ายใต้ แม้จะไม่มีศัตรูร่วมแต่ก็เกิดจากความขัดแย้งที่รุนแรงและเป็นปฏิปักษ์กัน สงครามทำให้มีความกลมเกลียวของประเทศในระยะต่อๆ มา กฎข้อตกลงก็ถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความกลมเกลียวดังจะเห็นได้จากการล่าอาณานิคมของยุโรปในเอเชียและแอฟริกา ประเทศในยุโรปจะใช้กำลังสร้างกฎบังคับให้อาณานิคมยอมรับข้อตกลงของฝรั่งเศสและอังกฤษกับประเทศไทยในสมัยรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ก็เป็นตัวอย่างของเครื่องมือที่จะสร้างความกลมเกลียว ในสังคมปัจจุบันรัฐธรรมนูญเป็นเครื่องมือที่ใช้สร้างความกลมเกลียวและสงบสุขในสังคม แต่รัฐธรรมนูญสร้างโดยผู้ปกครองที่มีอำนาจจะอยู่ได้นานเท่าไรขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญสองประการ ประการแรกฝ่ายที่มีอำนาจจะดำรงอำนาจได้นานเท่าไร ประการที่สองฝ่ายไม่มีอำนาจจะอดทนต่อความไม่พอใจทั้งหลายได้นานเท่าไร ระยะเวลาที่ความสัมพันธ์ซึ่งมีความกลมเกลียวจะอยู่ได้นานเท่าไร ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ก่อนการตกลงว่าทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากน้อยเพียงใด

ถ้าฝ่าย ก. และ ข. มีความเข้มแข็งพอ ๆ กัน และมีความไม่พอใจในความสัมพันธ์เท่า ๆ กัน แต่ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าถ้าเลิกมีความสัมพันธ์ต่อกันแล้วจะเกิดผลเสียอย่างใหญ่หลวงในลักษณะเช่นนี้ ความสัมพันธ์ก็อาจมีต่อไปอีกแต่จะมีประสิทธิภาพที่ต่ำ ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ถ้า ก. มีอำนาจและมีความพอใจในความสัมพันธ์กับ ข. แต่ ข.ไม่พอใจและอ่อนแอ ความสัมพันธ์แบบนี้จะอยู่ต่อไปได้นานโดย ก. จะอยู่ในฐานะที่เหนือกว่า และบีบบังคับให้ ข. ตกลงหรือปฏิบัติตามความสัมพันธ์เช่นนี้จะมีความขัดแย้งมากมาย มีความตึงเครียดและมีเหตุที่จะส่งผลต่อความขัดแย้ง ฝ่าย ข. จะสะสมความไม่พอใจให้มากยิ่งขึ้นและจะระเบิดออกเมื่อถึงจุดหนึ่ง แม้ว่าฝ่าย ข. จะมีกำลังไม่เท่ากับฝ่าย ก. ก็ตาม การระเบิดออกของฝ่าย ข. เป็นการแสดงว่าความสัมพันธ์สิ้นสุดลง แม้จะมีอัตราการเสี่ยงสูงก็ตาม ในทางตรงกันข้ามถ้าหาก

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความสามารถหรือกำลังของฝ่าย ข. ยังต่ำอยู่ ความไม่พอใจก็อาจค่อย ๆ ลดลงตามเวลาที่ผ่านไป เวลาเป็นเครื่องช่วยในการแก้ไขความขัดแย้งให้ง่ายขึ้น

รัฐทุกรัฐหรือทุกประเทศต่างก็ใช้กำลังในระดับหนึ่งเพื่อจะรักษากฎหมายและความสงบสุขของบ้านเมือง ความแตกต่างระหว่างประเทศที่ใช้กำลังบังคับกับประเทศที่ประชาชนยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบด้วยความเต็มใจ ต่างกันในปัจจัยสองประการดังนี้ ประการแรกกำลังที่ใช้นั้นคนส่วนใหญ่เห็นชอบด้วยหรือไม่ และใช้กำลังภายในขอบเขตและเท่าที่จำเป็นหรือไม่ ประการที่สอง คนส่วนน้อยที่มีความเห็นแตกต่างออกไปได้รับการพิทักษ์ปกป้องหรือไม่ หากคนส่วนน้อยไม่ได้รับการปกป้องในสิทธิพื้นฐานอันควรแล้ว คนส่วนใหญ่ก็จะบังคับขู่เข็นต่าง ๆ นานาโดยอ้างความชอบธรรมทางกฎหมาย

**ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา**

ความขัดแย้งทางสังคมวิทยา หมายถึง การดิ้นรนเพื่อจะได้ของที่มีคุณค่า หรือเพื่อการอ้างสิทธิในฐานะ อำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยกลุ่มที่ขัดแย้งกันมิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงจะได้สิ่งที่มีคุณค่าซึ่งตนปรารถนา แต่ยังต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามมีความเป็นกลางถูกทำร้าย หรือถูกกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเช่นว่านี้ อาจจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งกลุ่มเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ตลอดของชีวิตในสังคม

ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยาตั้งอยู่พื้นฐานของโครงสร้างทางสังคมและความสนใจของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมนั้น ความแตกต่างของความสนใจระหว่างกลุ่มเป็นพื้นฐานนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม

นักสังคมวิทยาได้ให้ความสนใจในเรื่องความขัดแย้งเป็นอย่างมาก ในศตวรรษที่ 19 แนวคิดเดิมทางสังคมวิทยาเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ซิมเมล (Simmel ) และเวเบอร์ (Weber) ถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญทางสังคม เวเบอร์ยืนยันว่าความขัดแย้งไม่สามารถแยกออกจากชีวิตในสังคมได้

ความขัดแย้งอาจเกิดจากการกระจายหรือการแบ่งปันสิ่งใดที่มีคุณค่าหรือสินค้าที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ผลตอบแทน ฐานะ อำนาจ สิทธิการครอบครอบ หรือสถานที่

การจำแนกความขัดแย้งออกเป็น ความขัดแย้งที่แท้จริง (realistic conflict) กับความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง (nonrealistic conflict) อาจจะช่วยทำให้สามารถวิเคราะห์ความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง ความขัดแย้งที่แท้จริงเกิดจากการที่บุคคลมองเห็นสิ่งที่ตนเองอ้างสิทธิกับความคาดหวังที่จะได้รับไม่สอดคล้องกัน เป็นความขัดแย้งของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ไม่แท้จริง เกิดจากแรงกระตุ้นที่จะระบายหรือแสดงความก้าวร้าวออกมาโดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีทางเลือกไปสู่เป้าหมายนั้นหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าไม่ได้มุ่งที่จะให้บรรลุผลที่เป็นรูปธรรม แต่ต้องการแสดงความก้าวร้าวออกมาเท่านั้น การหาแพะรับบาปเป็นตัวอย่างของเรื่องนี้ การจับกุมมิใช่เป้าหมายที่แท้จริง แต่การได้รับทราบว่าได้มีการจับกุมผู้กระทำผิดแล้วเป็นเป้าหมายหลัก ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่ไม่แท้จริงเป็นความขัดแย้งในเป้าหมาย แต่ความขัดแย้งที่แท้จริงเป็นความขัดแย้งในวิธีการที่ใช้

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ความขัดแย้งตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา**

ในทางมานุษยวิทยาเห็นว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อยสองฝ่าย ฝ่ายต่าง ๆ ในที่นี้อาจเป็นบุคคล ครอบครัว เชื้อชาติ ชุมชน หรืออาจเป็นกลุ่มของแนวคิด องค์กรทางการเมือง เผ่าชน หรือศาสนา ความขัดแย้งอาจจะเกิดจากความปรารถนาหรือเป้าหมายที่ได้ด้วยกันไม่ได้ สาเหตุอย่างหนึ่งของความขัดแย้งนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลของวัฒนธรรม การไม่มีความขัดแย้ง การมีความร่วมมือ และการกระทำที่ประสานงานกันมักถูกใช้เป็นดัชนีความมั่นคงทางสังคม ความขัดแย้งเป็นผลที่ตามมาของระบบสังคม

ความขัดแย้งและความก้าวร้าวเป็นแบบฉบับของพฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์ ความก้าวร้าวเป็นผลของวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในระยะยาว ความขัดแย้งทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบัน แตกต่างจากในอดีตมากมาย วิวัฒนาการของพฤติกรรมมนุษย์อาจอธิบายได้โดยกระบวนการของการเลือกทางวัฒนธรรม และกระบวนการของการเลือกทางชีววิทยา ความขัดแย้งไม่ใช่อย่างเดียวกันกับความก้าวร้าว ความก้าวร้าวเป็นแบบหนึ่งของพฤติกรรม แต่ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เป็นผลมาจากประโยชน์และค่านิยมที่ได้ด้วยกันไม่ได้ นักมานุษยวิทยาศึกษาความขัดแย้งโดยถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคมในหลายมิติที่เกิดในสภาพแวดล้อมต่างกันและเกิดผลที่ตามมาแตกต่างกันด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นในทุกสังคมมนุษย์ แต่จะต่างกันที่ระดับของความขัดแย้งและรูปแบบของการแสดงออก

ในทางมานุษยวิทยานั้น ความขัดแย้งตรงกันข้ามกับความกลมเกลียว แต่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่ายกว่าความกลมเกลียว ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการทางสังคม เนื่องจากระบบสังคมมีความขัดแย้งในหลายรูปแบบ สังคมจึงถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่ตรงกันข้ามหรืออยู่คนละฝ่าย

**ธรรมชาติของความขัดแย้ง**

ในระบอบการปกครองประชาธิปไตย ประชาชนเป็นใหญ่แผ่นดิน ประชาชนเป็นเจ้าของประเทศ มีสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด ไม่พึงพอใจสิ่งใดก็มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นออกมาโดยไม่คำนึงว่า จะไปกระทบสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่นหรือไม่ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าทุกวันนี้จะเป็นยุคของความขัดแย้ง หากจะติดตามข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ ซึ่งจะปรากฏข่าวแห่งความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายด้าน เช่น ฝ่ายค้านมีความไม่พอใจในการบริหารงานของรัฐบาล ลูกค้าเงินฝากมีความขัดแย้งกับธนาคารพาณิชย์ที่ลดดอกเบี้ยเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ ธนาคารพาณิชย์มีความขัดแย้งกับธนาคารแห่งประเทศไทยที่ออกกฎระเบียบข้อบังคับที่จะต้องมีเงินทุนสำรอง เพื่อประกันความเสียหายของลูกหนี้ประเภทที่มี NPL สูง ในขณะเดียวกันผู้ใช้รถยนต์เป็นพาหนะก็เกิดความขัดแย้งกับผู้ผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงที่รวมหัวกันขึ้นราคาน้ำมัน รุกลามไปเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศ เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีนกับไต้หวัน อินเดียกับปากีสถาน ประเทศอิสราเอลกับกลุ่มประเทศอาหรับ ฯลฯ เป็นต้น จึงเห็นไว้ว่าสังคมทุกวันนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ทำให้คนเรามีความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ มากขึ้น เช่น ความร่ำรวยหรือความยากจน การมีอำนาจของคนส่วนน้อยกับคนส่วนใหญ่ที่ไม่มีอำนาจ บางคนพยายามที่จะรักษาสถานภาพเดิมของตนเองไว้ในขณะที่หลาย ๆ คนพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการซ่อนเร้นหรือบางคนต้องการเปิดเผย จึงทำให้คนเรามีความแตกต่างกันในเรื่องความเชื่อค่านิยม มองโลกในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป คนส่วนใหญ่อาจจะมีความสนใจ และความปรารถนาแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น การเสนอขายรัฐวิสาหกิจบางประเภท เพื่อการลดต้นทุนในการบริหาร ซึ่งแหล่งทุนส่วนใหญ่จะมาจากต่างประเทศ ทำให้คนไทยบางกลุ่มต้องการที่จะให้มีการกระจายหุ้นในเฉพาะคนไทยเท่านั้น ความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไปนี้ อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้

มนุษย์เราต้องการความสำเร็จในชีวิต การกระทำของมนุษย์ที่ต้องการความสำเร็จนั้นย่อมจะไปกระทบกระทั่งกับบุคคลอื่น เช่น การแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ การสอบแข่งขันเพื่อเข้าทำงานในกรณีที่มีตำแหน่งงานจำกัด การประกอบธุรกิจที่ต้องการแข่งขันทั้งในด้านการผลิต การจัดจำหน่าย การซื้อวัตถุดิบที่มีอยู่จำนวนค่อนข้างจำกัด มักจะวัดกันด้วยการแพ้ - ชนะ การที่จะได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์ในสินค้า การได้รับบริการ การมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ล้วนแล้วแต่ไปกระทบบุคคลอื่นแทบทั้งสิ้น หลักสำคัญในการแข่งขัน ก็เนื่องมาจากความขาดแคลน ความไม่เพียงพอของสิ่งที่มีความต้องการเหมือนกัน บางครั้งความขาดแคลนนี้ เป็นความขาดแคลนที่เกิดขึ้นจริง หรือในบางครั้งก็ไม่จริง หรือเป็นเพทุบาย ไม่ว่าการขัดแย้งจะเกิดขึ้นในกรณีใดก็ตามคนเราก็จะถูกกระตุ้นและมีแรงใจเพื่อที่จะเข้าสู่การแข่งขันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ความขัดแย้งจึงเกิดมีเพิ่มมากขึ้น เมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุด หรือให้ได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์ที่ตนต้องการมากที่สุด หรือการมีอำนาจในการควบคุมบุคคล หรือการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์เป็นสิ่งหนึ่งที่อาจจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้

จุดกำเนิดที่แท้จริงของความขัดแย้งนั้น เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความขาดแคลนสิ่งที่เป็นไปตามธรรมชาติเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการของการแข่งขันนั้น บางคนได้ใช้อำนาจที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ใช้สติปัญญาความรู้ที่มีมากกว่า ใช้ความรวดเร็วและความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ เพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ที่ด้อยประสิทธิภาพ ซึ่งเขาเหล่านี้เมื่อสู้ไม่ได้ ก็จะได้รับผลประโยชน์ที่น้อยกว่า โดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับประโยชน์มากกว่ามักจะจัดตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อให้เขาสามารถปกป้องรักษาทรัพยากร ผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับมาแล้ว และคาดหมายว่าจะได้รับเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ดังนั้นการจัดตั้งองค์กรขึ้นมาแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อการคงอำนาจต่อไป ซึ่งเป็นผลโดยตรงมาจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้ผลประโยชน์ ทั้งนี้รวมถึงการจัดรูปแบบการดำเนินงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหาร การจัดคนเข้าทำงาน การออกกฎและระเบียบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการที่จะได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสิ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ในหน่วยงานของทุก ๆ องค์การย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ต้องยอมรับเหตุผลประการหนึ่งที่ว่าความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในสังคม แม้แต่ตัวเราเองที่ต้องตัดสินใจเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใดในสองสิ่งพร้อมกัน ยังเกิดความขัดแย้งที่จะต้องเลือกเพียงทางใดทางหนึ่ง หรือได้มาเพียงอย่างหนึ่งแต่ต้องเสียไปอีกอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึงสิ่งที่สามารถมองเห็นได้และมองเห็นไม่ได้ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ และสถานภาพที่ดำรงอยู่

2. ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่นความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของบุคคลอื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมาย วิธีการ และสไตส์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป้าหมายและวิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสภาพเดิม เพราะความเจริญก้าวหน้า และการเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะเป็นตัวการที่สำคัญนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายที่ดีกว่าและสูงกว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงทำให้สมาชิกเกิดอาการเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่อไป

**2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง สรุปรายละเอียดได้ดังนี้**

พอนดี้ (Pondy , 1967 : 299-230 ) ถือว่าความขัดแย้ง "เป็นกระบวนการ" และได้แยกประเภทขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้ง ดังนี้ คือ

1) ความขัดแย้งแบบแอบแฝง หรือซ่อนเร้น คือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขันกันในด้านทรัพยากรที่มีน้อย หรือหายาก การดิ้นรนอยากเป็นตัวของตัวเอง และการมีเป้าหมายที่ต่างกัน ซึ่งรูปแบบของความขัดแย้งประเภทนี้นั้น เป็นเรื่องของความขัดแย้งในด้าน "บทบาท"

2) ความขัดแย้งที่เปิดเผย มีอาการของการระรานอย่างเปิดเผย เป็นเรื่องความรุนแรงที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้

3) ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ เกิดจากความเข้าใจผิดระหว่างกันต่อสิ่งที่มีอยู่ หรือเป็นจริง และจะแก้ความขัดแย้งประเภทนี้ได้ก็โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างเช่น ระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายขายในบริษัท ฝ่ายผลิตย่อมต้องการคุณภาพสูงของสินค้าที่ฝ่ายตนผลิตขึ้น แต่ฝ่ายขายจะกำหนดในการขายเพราะราคาสูงย่อมขายมาก จึงมักจะขัดแย้งกันระหว่างแผนกนี้เป็นธรรมชาติ

Prince of Songkla University Pattani Campus

4) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ อาจเกิดขึ้นจากความตึงเครียด เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากอาการแอบแฝง 3 ประเภท ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น คือ การแข่งขันในทรัพยากร ความต้องการอิสระ และเป้าหมายแตกต่างกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ ชัยยุทธ์ ชิโนกุล (2536 : 8-12 ) ได้รวบรวมประเภทของความขัดแย้งที่อาจจะเป็นไปได้ในองค์การได้ 5 แบบ ดังต่อไปนี้ 1) ความขัดแย้งต่อตนเอง 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งของกลุ่ม 4) ความขัดแย้งในองค์การ 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ สรุปได้ดังนี้

1) ความขัดแย้งต่อตนเอง (Self Conflict ) การศึกษาเรื่องความขัดแย้งต่อตนเองเป็นการศึกษาทางพฤติกรรม นักจิตวิทยาเรียกความขัดแย้งต่อตนเองว่า เป็นความขัดแย้งทางจิตวิทยา และให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้มากมาย ทุกคนยอมรับว่าคนเราทุกคนจะต้องประสบความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบที่เราจะพยายามจะทำอะไรสักอย่างหนึ่ง อาจจะเป็นความพยายามเพื่อมีชีวิตอยู่รอด พยายามหาความสุขใส่ตน และการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวพันกัน ความขัดแย้งมีลักษณะเคลื่อนไหวไปในสองทิศทางในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความต้องการที่ตรงกันข้ามกัน ฉะนั้นความขัดแย้งต่อตนเอง หรือความขัดแย้งทางจิตวิทยาจึงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเองเมื่อต้องเผชิญกับ “สถานะที่ต้องเลือก” สิ่งที่มุ่งประสงค์ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ความขัดแย้งต่อตนเองสามารถอธิบายโดยแนวทางด้านจิตวิทยา ในขณะเดียวกันการวิเคราะห์ความขัดแย้งต่อตนเองสามารถอธิบายโดยแนวทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับเรื่อง 1) ความขัดแย้งจากความคับข้องใจ 2) ความขัดแย้งในเป้าหมาย 3) ความขัดแย้งในบทบาท

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Individual Conflict ) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

2.1 ความขัดแย้งจากความต้องการ โดยสิ่งที่ตอบสนองความต้องการมีไม่เพียงพอหรือไม่ได้เท่าที่ทุกคนต้องการ เช่น ในวงราชการข้าราชการแทบทุกคนต้องการได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้น แต่อัตราที่จะให้สองขั้นมีน้อย จึงไม่ได้ทุกคน เมื่อไม่ได้ตามที่ต้องการก็เกิดการขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้มีอำนาจขอเงินเดือนให้สองขั้นกับคนที่ไม่ได้ซึ่งเหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้นทุกวงการ และเป็นประจำปี แม้ว่าจะจัดระบบวิธีให้รัดกุมเพียงใดก็ตามความขัดแย้งจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ได้สองขั้นในวงการราชการจึงมีเรื่องขัดแย้ง

2.2 ความขัดแย้งจากความแตกต่างของความคิด ซึ่งมักจะเรียกกันว่า “การขัดแย้งทางความคิด” หรืออุดมการณ์ที่มีต่อสิ่งใดมักจะมีเหตุผล เป็นเครื่องสนับสนุน แนวทางของความคิดเห็นนั้น ๆ เมื่อเหตุผลไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นก็จะไปกันคนละทางและเมื่อต่างฝ่ายต่างยืนยันในเหตุผลของตน ความขัดแย้งทางความคิดก็เกิดขึ้น การขัดแย้งนี้จะติดตามไปถึงแนวทางการปฏิบัติด้วยการขัดแย้งประเภทนี้ ส่วนใหญ่มักจะมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลังแทบทั้งสิ้น แทบจะกล่าวได้ว่าเป็นการขัดแย้งทางผลประโยชน์ ก็ว่าได้ คู่กรณีมักจะเกิดระหว่างผู้รักษาประโยชน์กับผู้เรียกร้องผลประโยชน์ เช่น ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ฝ่ายปกครองกับฝ่ายถูกปกครอง ฝ่ายให้กับฝ่ายรับ

Prince of Songkla University Pattani Campus

2.3 ความขัดแย้งจากพฤติกรรมที่คาดหวังไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังในสังคม โดยทั่วไป บุคคลมักจะมีความคาดหวังที่จะให้คนอื่น ๆ รอบ ๆ ตัว แสดงพฤติกรรมตามที่ตนคาดหวัง ทั้งนั้น เช่น เมื่อคนถูกรับเชิญให้ไปเป็นแขกในงานแห่งหนึ่ง ก็จะต้องคาดหวังว่าเมื่อไปถึงบริเวณงานก็จะต้องมี เจ้าภาพผู้เชิญออกมาต้อนรับ พูดจาปราศรัยด้วย แต่เมื่อไปถึงงานเข้าจริง ๆ กลับไม่มีใครสนใจเลยแถมที่จะให้นั่งก็ไม่มี ความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งระหว่างจุดประสงค์สองประการ คือ ต้องการให้เจ้าภาพได้ทราบว่า ตนได้ให้เกียรติมาในงานแล้ว กับจุดประสงค์ที่ไม่ต้องการให้ถูกละเลยทอดทิ้งจากเจ้าภาพ ถ้าความ คาดหวังทั้งสองจุดประสงค์นี้มีมาก ความขัดแย้งภายในก็มีมาก อาจจะเกิดเป็นปากเสียกับเจ้าภาพในตอนหลังหรือทำให้เกลียดหน้าไม่ยอมคบกันต่อไปก็อาจเป็นไปได้

2.4 ความขัดแย้งจากความแตกต่างในค่านิยม ค่านิยมบางอย่างมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของบุคคลเป็นอย่างมาก กรณีที่เกิดมีค่านิยมไม่ตรงกัน ก็อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งได้เช่นกัน ค่านิยมโดยทั่วไปมักจะไม่ขัดแย้งกัน เว้นแต่จะมีบางกรณีเช่น ค่านิยมของคนต่างวัยมักจะมีค่านิยมต่างกัน บิดามารดาหัวโบราณ มักจะขัดแย้งกับบุตรวัยหนุ่มสาวสมัยใหม่ เพราะไม่อาจจะปรับตัวให้สอดคล้องกันได้ ซึ่งมักจะกล่าวกันเสมอว่า เกิดช่องว่างระหว่างวัยขึ้น โดยปกติแล้วค่านิยม มักจะถ่ายทอดจากบุคคลสูงอายุให้แก่บุคคลรุ่นลูกหลานสืบทอดกันมา แต่ก็มีบางสังคมที่บุคคลวัยลูกหลานต่างสร้างค่านิยมขึ้นมาเอง และถือเป็นสมบัติชิ้นสำคัญที่สุดที่บุคคลวัยรุ่นในหมู่คณะจะต้องรักษาไว้ การไม่ยอมรับค่านิยมเก่า ๆ ที่ผู้ใหญ่ตั้งใจจะถ่ายทอดให้แต่กลับมาสร้างค่านิยมใหม่ ๆ เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการขัดแย้งจนเป็นศึกระหว่างวัย เหตุการณ์เช่นนี้มักจะเกิดขึ้นในสังคมเมืองมากกว่าในชนบท ทั้งนี้ เพราะผู้ใหญ่ไม่มีเวลาได้อบรมดูแลถ่ายทอดค่านิยมของคนสมัยเก่าให้แก่ลูกหลาน เพราะเวลาส่วนใหญ่ใช้ในการทำมาหาเลี้ยงชีพ บางคนไม่มีเวลาได้พูดคุยกับลูกเลย การถ่ายทอดเชื่อมโยงค่านิยมนี้ก็ขาดตอน โดยเหตุนี้วัยรุ่นจึงต้องสร้างค่านิยมอันเป็นของตนขึ้นมาใหม่ และถ่ายทอดกันเองในหมู่พวกที่มีวัยใกล้เคียงกัน หรือถ่ายทอดจากสังคมหนึ่ง หรือประเทศหนึ่งเข้าสู่อีกประการหนึ่ง กว่าผู้ใหญ่จะรู้ซึ้งก็สายเสียแล้ว การต่อสู้ระหว่างวัยก็กลายเป็นการขัดแย้ง เช่น ในเรื่องของการไว้ผมยาว การแต่งตัวแบบแปลก ๆ รวมทั้งค่านิยมในเรื่องของดนตรีและศิลปะด้านอื่น ๆ

3) ความขัดแย้งของกลุ่ม (Group Conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลซึ่งอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ คือ

3.1 ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Group Conflict) เป้าหมายของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน เช่น บางคนต้องการทำงาน เพื่อเพิ่มรายได้บางคนทำงานเพราะมีความชอบงาน และรักเพื่อนร่วมงาน บางคนทำงานเพราะต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นต้น ถ้าผู้ที่ทำงานต้องการเพิ่มรายได้เสนอให้มีการทำงานล่วงเวลา บุคคลอื่นที่มีเป้าหมายต่างกันออกไป ก็อาจจะไม่เห็นด้วย เพราะต้องการเวลาให้แก่ครอบครัว หรือทำกิจกรรมอย่างอื่นที่ตนเองชอบความขัดแย้งจึงอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

Rajabhat Songkla University Pattani Campus

3.2 ความขัดแย้งในสถานภาพ (Status Conflict) เป็นความขัดแย้งอันเกิดจากความแตกต่างในสถานภาพ เช่น การทำงานของผู้สูงอายุย่อมมีความสุขุม และรอบคอบมากกว่าคนหนุ่มที่ทำงานแบบต้องการความรวดเร็ว และเห็นผลได้ในทันทีทันใด

3.3 ความขัดแย้งในวิธีการ (Mean Conflict) เช่น ความขัดแย้งเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานภายในองค์การ เช่น ฝ่ายบริหารต้องการให้กำไรเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว ร้อยละ 10 จึงให้ฝ่ายขายพยายามเพิ่มยอดขายและให้ฝ่ายผลิตทำการผลิตให้เพียงพอต่อการขยายงานที่จะเพิ่มขึ้นแต่ฝ่ายขายเสนอให้ฝ่ายผลิตลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง หรือให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเพื่อลดต้นทุน และเสนอให้ฝ่ายจัดซื้อหาแหล่งวัตถุดิบที่ใกล้กว่า และซื้อจำนวนมากเพื่อลดค่าขนส่ง และซื้อได้ถูกลง โดยฝ่ายขายชี้แจงว่าไม่สามารถเพิ่มยอดขาย และส่วนของตลาดได้ เนื่องจากคู่แข่งขันมีมาก ซึ่งวิธีการเหล่านี้เห็นว่า จะสามารถเพิ่มกำไรขึ้นได้อีกร้อยละ 10 วิธีการจึงขัดกันดังนี้ เป็นต้น

3.4 ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการรับรู้ (Perception Conflict) เนื่องจากแต่ละบุคคลมีลักษณะแตกต่างกันออกไป การรับรู้และความเข้าใจของบุคคลในเรื่องเดียวกันจึงแตกต่างกันออกไป ซึ่งเกิดจากความรู้สึกนึกคิด ความต้องการในเป้าหมาย ทัศนคติ ค่านิยม บทบาทในองค์การการศึกษาและประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้การมองปัญหาและรับรู้สิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เกิดความเข้าใจไม่เหมือนกัน จึงเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน มีผลต่อกลุ่มเป็นส่วนร่วม เมื่อความคิดเห็น ไม่ตรงกัน ก็อาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

4) ความขัดแย้งในองค์การ (Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์การ เช่น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเดียวกัน ความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นเพราะความไม่สมดุลระหว่างพลังต่าง ๆ ในองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

4.1 ความขัดแย้งของบุคคลในระดับต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับผู้บริหารระดับสูง หรือความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับหัวหน้าคนงาน หรือหัวหน้าคนงานกับคนงาน เช่น ผู้บริหารระดับสูงต้องการจะให้ผลิตให้ได้ตามงบประมาณการผลิต แต่ผู้จัดการฝ่ายผลิตไม่เห็นด้วย เพราะว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในการทำงบประมาณนี้ จึงให้เหตุผลว่าขณะนี้ฝ่ายผลผลิตได้ทำการผลิตเต็มกำลังความสามารถแล้ว เป็นต้น

4.2 ความขัดแย้งในกระบวนหน้าที่ (Functional Conflict) เป็นความขัดแย้งของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การในการทำหน้าที่ เช่น ระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายขาย ฝ่ายผลิตต้องการที่จะผลิตโดยใช้ต้นทุนต่ำสุดและสินค้ามีคุณภาพดี แต่ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายผลิตผลิตให้ได้จำนวนมากเพื่อป้อนตลาดโดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุน และคุณภาพเป็นต้น

4.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Organization Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็คือ เป้าหมายในการดำเนินของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการขัดแย้งกับเป้าหมายของกลุ่มที่เป็นทางการ ซึ่งการเกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ยากและมีความสำคัญต่อองค์การมาก ดังนั้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการประสานหรือลดความขัดแย้งนั้นให้น้อยลง หรือพยายามให้หมดไป

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganization Conflict) ความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความขัดแย้งระหว่างองค์การ แต่ลักษณะความขัดแย้งระหว่างองค์การนั้นจะแตกต่างจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มภายในองค์การเมื่อความขัดแย้งระหว่างองค์การเกิดขึ้น การแก้ปัญหาจะต้องใช้ระบบการต่อรองว่าฝ่ายใดจะได้รับอะไร และสิ่งสำคัญที่สุดในการต่อรองนั้นจะต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับอันยุติธรรมด้วย ซึ่งเป็นเรื่องของการขัดกันในผลประโยชน์ เช่น บริษัทขายรถยนต์ต่าง ๆ มีความขัดแย้งกันในเรื่องการขายรถยนต์ ขนาดเดียวกันในราคาที่แตกต่างกัน เป็นต้น ผลที่เกิดขึ้นตามมานอกจากความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเหล่านี้อาจจะไม่ชอบหน้า หรือไม่พอใจกันได้ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างคนในสองบริษัทก็ไม่ดี ขาดความร่วมมือกันและกัน เป็นต้น

**2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง** ได้มีผู้อธิบายสาเหตุความขัดแย้งไว้แตกต่างกัน ดังนี้

นักวิชาการแห่งสถาบันเลกซานเดอร์ แฮมิลตัน (อ้างใน สุพงษ์ นิยากร 2540 : 14 – 15) ได้อธิบายสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ไว้ดังนี้

1) ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคล เป็นสาเหตุที่ทำให้คนขัดแย้งกันได้ เช่น หัวหน้าที่ชอบทำงานตามระเบียบและชอบควบคุม มักจะขัดแย้งกับลูกน้องที่มุ่งจะทำงานแหวกระเบียบและชอบอิสระ

2) ความแตกต่างในค่านิยม ค่านิยมเป็นหลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควรหลักดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความเชื่อ ทัศนคติ ประสบการณ์ และการอบรมที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับมา ดังนั้นความขัดแย้ง

3) ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลตีความในสถานการณ์ที่เหมือนกันต่างกัน

4) ความแตกต่างในเป้าหมาย ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานของแต่ละคนย่อมมีเป้าหมาย ถ้าเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็เป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น คนที่ทำงานโดยคำนึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมย่อมีปัญหาขัดแย้งกับคนที่ทำงานมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5) ความต้องการในทรัพยากรอย่างเดียวกัน ในโลกเรานี้ทรัพยากรบางอย่างมีอยู่จำกัดไม่เพียงพอแก่ความต้องการของทุกคน เป็นต้นว่าเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศถาบรรดาศักดิ์ จำเป็นต้องมีการแข่งขันแย่งชิงกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

Prince of Songkla University Pattani Campus

6) ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในองค์การจะมีการกำหนดตำแหน่งว่า ตำแหน่งนั้น ๆ จะมีบทบาทอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคน จะต้องปฏิบัติอย่างไร ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่ถ้าไม่สามารถแสดงบทบาทได้ตามที่คาดหวัง ความขัดแย้งก็จะเกิด

7) ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพ (Status) เป็นตำแหน่งที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม เป็นสิทธิและหน้าที่ของบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ดังนั้นทุกคนย่อมมีสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง การได้มาซึ่งสถานภาพอาจได้มาอย่างเป็นทางการ เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหาร หรืออาจได้มาอย่างไม่เป็นทางการ เช่น มาจากความอาวุโส หรือความเชี่ยวชาญความแตกต่างในระดับสถานภาพอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น พนักงานระดับล่างมักจะมีทัศนคติต่อผู้บริหารว่าเอาเปรียบในผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงาน มีสวัสดิการที่ดีกว่าหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีทัศนคติกับหัวหน้าว่ามักจะชอบใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) มาเป็นเครื่องมือในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

ในด้านความคิดเห็นของ ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์ (2525 : 30 – 31) ได้สรุปถึงสาเหตุความขัดแย้งแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ การขัดแย้งกันทางความคิด (Conflict of Ideas) กับการขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ประเภทแรก** การขัดแย้งกันทางความคิด โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจาก

1) ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

2) ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้ความคิดความอ่าน ต่างกัน

3) ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหา ต่างกัน

4) ความคาดหมายในบทบาทจากเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายที่แตกต่างกัน

**ประเภทสอง** การขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากเรื่องดังต่อไปนี้

1) ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการหน่วยงาน หนึ่ง ส่วนใหญ่ต้องการนำเงินปันผลสหกรณ์ ฯ มาแบ่งกันในบรรดาสมาชิก แต่กรรมการบริหารสหกรณ์ ฯ ต้องการนำไปซื้อรถเก๋งให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อตนเองจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาในรูปของความเจริญก้าวหน้าในราชการ เป็นต้น

2) ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะมาสนองความต้องการ เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีโควต้าสำหรับเลื่อนเงินเดือนสองขั้น 10 คน แต่คนที่อยากได้เลื่อน 2 ขั้นมี 15 คน เป็นต้น คนที่ไม่ได้ก็ผิดหวัง และอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

3) การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ชอบไม่ควรก็อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งกันขึ้นได้ เช่น แข่งขันกันว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของใครจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นมากกว่ากัน โดยไม่ได้คำนึงว่าจะได้มาด้วยวิธีใด

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2521 : 30 – 36) ได้สรุปเกี่ยวกับที่มาของความขัดแย้งว่ามีหลายประการ ดังนี้

**ประการแรก** ในส่วนที่เกี่ยวกับ "ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง (Information หรือ Facts) นั้น อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้ ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลแตกต่างกันหรือรู้มาคนละอย่าง มีอยู่คนละเรื่อง สำหรับกรณีเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง จึงเข้าใจกันคนละด้าน ในประเด็นสำคัญ ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้มีความเห็นแตกต่างกันออกไป

**ประการที่สอง** คือ "เป้าหมาย" โดยเป้าหมาย คือ สิ่งที่เราต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไป และการที่คนในองค์การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้น ย่อมมีแนวความคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือกของทางเดิน เลือกวิธีปฏิบัติแต่ละคนย่อมมีวิธีและประสบการณ์ของตนเอง ทั้งนี้ย่อมมีอิทธิพลมาจากแนวคิด (Approach) การศึกษาเล่าเรียน (School of Thoughts) และอาจจะเป็นค่านิยม (Values) ของเขาก็ได้

**ประการที่สาม** "ค่านิยม" (Values) เรื่องค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ "ค่านิยม" (Values) หมายความถึง สิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมนี้จะส่งอยู่ในตัวบุคคล ในรูปของความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดตลอดไป จนกว่าเจ้าตัวจะพบค่านิยมใหม่ซึ่งตนพอใจกว่าและยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ความขัดแย้งบางครั้งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในเรื่องค่านิยมของมนุษย์ ผลที่ตามมาก็คือ เป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะในเป้าหมายที่กำลังทำกันอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

**ประการที่สี่ คือ "ความเชื่อ" (Beliefs)** ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และเราอาจจะสังเกตพบเห็นบ่อย ๆ คือ ความเชื่อของคน ซึ่งมีความแตกต่างออกไป คนสองคนมาจากคนละครอบครัว (หรืออาจจะครอบครัวพี่น้องเดียวกันก็ได้) คนละภาค คนละสำนักงาน คนละวิชา ย่อมจะทำให้มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ซึ่งความเชื่อต่าง ๆ เหล่านี้เองอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้

**ประการที่ห้า คือ "ความคิดเห็นและความรู้" (Opinion & Knowledge)** ของคนยังแตกต่างกันอีกด้วย คนสองคนได้รับการศึกษาอบรมมาคนละแบบ คนละสถาบันดังกล่าวมาแล้ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้ ชำนาญ และคิดแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างในเรื่องนี้จะพบเห็นเสมอ ๆ ในชีวิตการเป็นครูบาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือในองค์กรอื่น ๆ ก็ตาม จริงอยู่ย่อมภาคภูมิใจในสถาบันของตนเองที่เคยศึกษาเล่าเรียนมาหรือกำลังศึกษาอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องสามัญสำนึกของมนุษย์ (Common Sense) แต่อย่างไรก็ตาม อย่างให้ถึงขั้นหลงใหล หรือดังที่ว่า จริงอยู่ ต่างฝ่ายต่างถือศักดิ์ศรีของตนด้วยกันทั้งนั้น (ว่า) ฝ่ายตนมีความสำคัญ

Prince of Songkla University Pattani Campus

แต่อย่าหลงว่าฝ่ายตนมีความสำคัญกว่าฝ่ายนั้น ฝ่ายนี้ หรือวิชาที่ตนศึกษามาดีกว่าของคนนั้น คนนี้ อันนี้ดูเหมือนเป็นความคิดประการหนึ่งของคนทั่วไป และนักศึกษาซึ่งอาจจะทำให้เกิดเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งในองค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

**ประการที่หก คือ "โครงสร้าง" (Structure)** ขององค์การ อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้ โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ด้วยเหตุที่ระบบนี้มีลักษณะที่ 1) การบังคับบัญชาตามลำดับขั้น (Hierarchy) 2) มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์ (System of Rule) 3) แบ่งงานตามความถนัดและความชำนิชำนาญ (Specialization) 4) งานเป็นของส่วนกลางขององค์การ มิใช่เป็นเรื่องของส่วนตัวของใคร (Impersonality) 5) เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย (Rationality) หลักการต่าง ๆ ของระบบองค์การแบบนี้ อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นนั้น มนุษย์จะขาดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มของตนเองไปได้ ซึ่งย่อมฝืนธรรมชาติของมนุษย์เองอย่างแน่นอน มนุษย์จะพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะ โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชาเขา จึงเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์การได้ หรือแม้แต่การแบ่งงานตามลักษณะความชำนิชำนาญ (Specialization)ก็เช่นกัน ย่อมเป็นที่มาของความขัดแย้ง เพราะเมื่อแบ่งออกไปแล้ว อาจจะทำให้แต่ละกลุ่มคนถือว่า "งานของตนเท่านั้นที่มีความสำคัญ" ส่วนงานอื่นของบุคคลอื่นนั้นไม่น่าสนใจ ไม่สำคัญอะไร สาเหตุนี้ที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้อีกเช่นกัน เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นการมุ่งควบคุมมนุษย์จากภายนอก หรือจากกลุ่มนี้เบื้องบน (Top Management)

**ประการที่เจ็ด คือ "การเปลี่ยนแปลง" (Change)** เมื่อองค์การต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าตัวบุคคล (ทัศนคติ ทักษะ วิธีการทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ) หรือโครงสร้าง (Structure) ย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านจากบรรดาสมาชิกขององค์การอย่างแน่นอน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งของ "ความขัดแย้ง"

**ประการที่แปด คือ "พฤติกรรมส่วนบุคคล" (Personal Behavior Factors)** ตัวอย่างเช่น 1) บุคลิกภาพ (Personality) 2) ความพึงพอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับในองค์การ (Role Satisfaction and Status) 3) เป้าหมายส่วนตัว (Personal Goals) และ 4) สัมพันธภาพในสังคม องค์การ (Social Interaction) เป็นต้น

จากสาเหตุความขัดแย้งดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างของการรับรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความแตกต่างในเป้าหมาย ความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ ความแตกต่างในสถานภาพของบุคคลและโครงสร้างขององค์กร ความคาดหวังในแต่ละบทบาท ความต้องการในทรัพยากรที่มีจำกัด รวมทั้งการแก่งแย่งชิงดีกัน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**2.1.5 ผลของความขัดแย้ง** มีรายละเอียดดังนี้

อรุณ รักธรรม (2537 : 234 – 236) ได้สรุปไว้ว่า ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะแบ่งพิจารณาได้เป็น 2 ประการด้วยกัน คือ ผลดีและผลเสีย

**ประการแรก** ความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าได้ ดังคำกล่าวที่ว่า "ศัตรูคือยากำลัง" ซึ่งคำกล่าวนี้น่าจะตรงกับคำว่า "Conflicts Make Progress" ทั้งนี้ ผลของความขัดแย้งมีหลายประการ เช่น 1) ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ที่เหนือกว่า 2) เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ 3) เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดี เลว เหมาะสม หรือไม่ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ซึ่งถือว่าผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมมีผลดีต่อองค์การ 4) จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และ 5) เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

ในเรื่องที่ว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้านั้น เหตุผลง่าย ๆ อย่างหนึ่งก็คือ สมมติว่าคนในหน่วยงานหรือในห้องเรียนก็ตาม ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกันหมด คือ "YES" หรือ "NO" โดยไม่มีใครมีความเห็นแตกต่าง ทุกคนคงไม่ต้องคิดอะไรอีกแล้ว ถ้าเป็นดังนี้มิใช่เพียงความคิดเห็นใหม่ ๆ จะไม่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ความคิดเห็นเก่า ๆ ยังจะขาดการกลั่นกรองตรวจสอบอีกด้วย ด้วยเหตุผลดังนี้เองจึงทำให้คิดว่า "ที่จริงความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การนั้นย่อมมีประโยชน์ และอาจจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า" ซึ่งโดยปกติเมื่อทุกคนรู้ว่าองค์การกำลังมีความขัดแย้งเป็นเวลาที่ต่างคนต่างต้องขยันทำงานปรับปรุงตนเองอย่างสุดความสามารถ การทำเช่นนั้นเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับปัญหานั้น ๆ อันอาจจะทำให้ตนเองมีแนวโน้มที่อาจจะเป็นผู้แพ้ (Loser) หรือ "เสีย" แก่อีกฝ่ายหนึ่งได้ ... ในบรรยากาศเช่นนี้ นักบริหารที่แก้ความขัดแย้งในองค์การ น่าจะรีบฉวยโอกาสใช้ "แรงดัน" (Driving Forces) ให้ถูกจุด หรือผสมผสานความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกันได้ อันอาจจะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่า "จะเป็นการก่อให้เกิดผลผลิต (บริการ) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้น ๆ (Impact) จะช่วยเป็นรางวัล (Rewards) ให้แก่ทุกฝ่ายหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตามได้ ซึ่งถึงขั้นนี้อาจจะกล่าวได้ว่า "ทุกคนมีส่วนเป็นผู้ชนะ" (Winner-Winner) แทนที่จะเป็นผู้ "แพ้-ชนะ" (Loser-Winner)

คนแต่ละคนอาจจะมองอย่างผิวเผินว่า ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การคนจะต้องหาทางเอาชนะ หรือ "แก้มือ" จะเหนือกว่า "แรงรับ" ของฝ่ายแรกเสมอ เหตุการณ์ตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า ทั้งสองฝ่ายได้ตกอยู่ในสภาวะ "สงคราม" ซึ่งจะต้องมีการเตรียมพร้อมและดูเหมือนว่า "ฝ่ายแพ้มาก่อน" อาจจะ "พร้อมกว่า" ซึ่งในประเด็นนี้ ถ้าพิจารณาในแง่ของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) แล้วถือได้ว่า "ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้" คือ "แพ้แก่ตนเอง" หรือ "แพ้-แพ้" องค์การใดก็ตาม ถ้ามีบรรยากาศเช่นนี้เกิดขึ้น หัวหน้าผู้มีส่วนรับผิดชอบ ควรจะหันมาศึกษาสนใจเป็นพิเศษ เพราะมีสัญญาณไฟแดงให้เห็นด้วยแล้วว่า "หม้อน้ำกำลังร้อนจัด" หรือความขัดแย้งกำลังคืบคลานเข้ามาอย่างแน่นอน

**ประการที่สอง** ความขัดแย้งอาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพ (Inefficiency) และประสิทธิผล (Ineffectiveness)ได้ ถ้าหากหัวหน้าไม่จัดการแก้ไข อนึ่งแนวความคิดในเรื่องความขัดแย้งของ

บุคคลในองค์การมีอยู่หลายประการด้วยกัน ทั้งสาเหตุที่เกิดขึ้นและรวมทั้งวิธีการแก้ไข ซึ่งทั้งสองประการนี้หัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจะทำความเข้าใจและศึกษาไว้เป็นเครื่องประดับอันสำคัญ ในการปฏิบัติงานประจำวันของตนเอง ผลที่ตามมาอาจจะเป็นดังนี้คือ

1) บางคนทนดูและร่วมทำงานด้วยไม่ได้ จำเป็นจะต้องย้ายหนีออกไปจากหน่วยงานนั้นเสีย
2) ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลย่อมลดลงไป
3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) จะหมดไป และอาจจะเป็นการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ไร้เหตุผล
4) มีการต่อต้านที่อาจจะขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่หากคนต้องการความสงบทำงานเป็นทีม (Team Building) หรือต้องการความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) มากกว่าการแข่งขัน (Competition) เพื่อตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะอย่างเดียว

**2.1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับอาชญากรรม**

มูฮัมมัดรอฟีอี มูซอ (2549 : 11) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับอาชญากรรมไว้ว่า ความขัดแย้งมีหลายระดับและบางระดับเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอาชญากรรม คือ เมื่อขัดแย้งกันแล้วก็จะเป็นอาชญากรรมโดยอธิบายได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งในระดับตัวตน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสภาวะจิตของบุคคลในการที่จะเลือกประกอบพฤติกรรมบางอย่างซึ่งขัดกับบรรทัดฐานของชุมชนหรือกฎหมาย หากบุคคลนั้นไม่คำนึงถึงศีลธรรมก็จะนำไปสู่การประกอบอาชญากรรมหรือพฤติกรรมที่ผิดกฎหมายได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล คือ ความขัดแย้งในเรื่อง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลซึ่งขัดต่อบรรทัดฐานของชุมชนหรือเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับกฎหมายส่งผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของชุมชนที่ต้องมีการลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งนอกจากส่งผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยในสังคมแล้วยังส่งผลให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อคู่ที่มีความขัดแย้งด้วย เช่น การล่วงละเมิดสิทธิของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ว่าสิทธิในด้านร่างกาย เช่น การทะเลาะวิวาท การทำร้ายร่างกาย การล่วงละเมิดทางเพศ หรือสิทธิในด้านทรัพย์สินในแง่ของการลักทรัพย์ หรือทำลายทรัพย์สิน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างชุมชนกับชุมชน ในลักษณะนี้อาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างชุมชนในเรื่องของผลประโยชน์หรือค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างถูกวิธีก็จะทำให้ความขัดแย้งดังกล่าวรุนแรง จนกลายเป็นปัญหาอาชญากรรมต่อไปได้

4. ความขัดแย้งระหว่างรัฐกับชุมชน โดยรัฐเป็นผู้ปกครองในขณะที่ชุมชนเป็นผู้ถูกปกครองซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินนโยบายต่าง ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ และรัฐมีอำนาจในการออกกฎหมายต่าง ๆ เพื่อให้คนในสังคมได้ปฏิบัติตาม การมองอาชญากรรมในแง่นี้ก็คือการที่รัฐออกกฎหมายหรือดำเนินนโยบายต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกับความต้องการของคนในชุมชน โดยรัฐอ้างถึงการปกป้องผลประโยชน์แห่งรัฐ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เช่น การออกพระราชบัญญัติป่าชุมชนมาบังคับใช้ ซึ่งในอดีตนั้นคนในชุมชนสามารถอยู่ร่วมกันกับป่าได้โดยไม่มีความผิด แต่เมื่อมีการออกพระราชบัญญัติป่าชุมชนแล้วคนที่เคยอาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวไม่สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้ ซึ่งหากคนในชุมชนไม่ปฏิบัติตามก็มีความผิดตามกฎหมาย หรือการที่รัฐดำเนินโครงการที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตชุมชนเช่น การก่อสร้างโครงการท่อส่งก๊าซไทย-มาเลเซีย ที่มีการต่อต้านจากคนในชุมชน โดยชุมชนมองว่าการก่อสร้างโครงการดังกล่าวส่งผลเสียต่อวิถีชีวิตของชุมชน ในขณะที่รัฐอ้างว่าการดำเนินโครงการนี้จะทำให้ประเทศชาติได้รับผลประโยชน์และมองกลุ่มที่ต่อต้านว่าเป็นฝ่ายที่ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มองการเคลื่อนไหวต่อต้านของชุมชนว่าเป็นการท้าทายอำนาจรัฐ เป็นต้น

5. ระดับของกฎหมาย ซึ่งอาชญากรรมในที่นี้ หมายถึง พฤติกรรมที่กฎหมายกำหนดว่าเป็นความผิดซึ่งส่งผลกระทบต่อความสงบสุขของรัฐและผู้ใดกระทำต้องได้รับการลงโทษ เพราะฉะนั้นพฤติกรรมใดที่ขัดแย้งกับกฎหมายก็จะกลายเป็นพฤติกรรมอาชญากรรม

**วงจรของความขัดแย้ง**

การอธิบายวงจรหรือวัฏจักรของความขัดแย้งนั้นสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกันก็จะเกิดกระบวนการตระหนักรู้แล้วนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งรูปแบบของความขัดแย้งก็จะแตกต่างกันออกไป จากนั้นก็จะเกิดกระบวนการเร่งความขัดแย้งให้ขยายตัวหรือกระบวนการลดความขัดแย้งให้ลดลง โดยขึ้นอยู่กับรูปแบบการสลายตัวของความขัดแย้งในที่นี้ก็คือ การจัดการกับความขัดแย้งและเกิดผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ความขัดแย้งนั้นยุติลงหรือเพิ่มดีกรีของความขัดแย้งไม่ได้รับการจัดการอย่างถูกวิธีก็จะเข้าสู่วงจรของความขัดแย้งอีกครั้งหนึ่ง (Kriesberg Louis , 1973 : 19 )

Prince of Songkla University Pattani Campus

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

### 2.2.1 วิธีการจัดการความขัดแย้ง

แมรี่ ปาร์กเกอร์ ฟอลเลท (Mary Parker Follett, 1924 อ้างใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ , 2538 : 167) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธีคือ

1. การชนะ – แพ้ (Domination) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็อาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด การประนีประนอมเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ (Integrated Solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ความต้องการของทั้งสองฝ่าย

จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson and Johnson , 1982 อ้างใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ , 2538 : 167 – 168) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ (Five Styles of Managing Conflicts) ได้แทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1. Forcing แทนด้วย ฉลาม (ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. Withdrawing แทนด้วย เต่า (หดหัว) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา เป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

3. Smoothing แทนด้วย หมี (ความน่ารัก) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงานไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. Confronting แทนด้วย นกฮูก (สุขุม) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการเผชิญกับปัญหา มีความรอบคอบในการแก้ปัญหาถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตาม การเผชิญกับปัญหานี้จะพยายามหาวิธีการที่สนองความต้องการของผู้ร่วมงานและได้ตามเป้าหมายมากที่สุด

5. Compromising แทนด้วย สุนัขจิ้งจอก (แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง คือเป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะใช้กับปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาท การเรียกร้องในเรื่องต่าง ๆ

อรุณ รักธรรม (2537 : 238 – 239) ได้สรุปไว้ว่า เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรย่อมจะท้าทายนักบริหารที่มีความสามารถให้หาวิธีมาดำเนินการแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น ซึ่งการจัดการความขัดแย้งมีหลายวิธีดังนี้ คือ

**วิธีที่ 1 เพิกเฉย** คือ ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น คือ ไม่ยอมหยิบยกปัญหานั้นมาพิจารณา ปล่อยให้ปัญหาสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความใจเย็น อดทน และรอคอย จนภาวการณ์เช่นนั้นจะผ่านพ้นไป ถ้าเป็นการปฏิบัติงานตามวาระก็คอยจนกว่าตนจะพ้นจากตำแหน่งนั้นไป ทิ้งปัญหาไว้ให้คนอื่นมาทำ ตัวผู้บริหารสบายไม่ต้องยุ่งยากอะไร แต่ก็จะเป็นผลเสียหายแก่องค์การเป็นอย่างมาก เพราะความขัดแย้งมิได้หมดไป จะคงคุกคามอยู่และจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นเรื่องใหญ่โตเกินแก้ในที่สุด หัวหน้างานที่เลือกใช้วิธีนี้มักจะเป็นพวกหนีงานหรือเผด็จการ

**วิธีที่ 2 การหลีกเลี่ยง** เมื่อรู้สาเหตุก็หาทางเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้ง หรือจะมีขึ้นทำให้มีน้อย มิได้แก้ปัญหาแต่เป็นทางออกเพียงชั่วคราว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เหมือนการขายผ้าเอาหนีรอด คือขอไปที ข้างหน้าจะเป็นอย่างไรค่อยว่ากันใหม่ วิธีนี้จริงอยู่อาจบรรเทาความขัดแย้งได้ แต่จะต้องเกิดปัญหาขึ้นใหม่ ให้แก้ต่อไปอีกไม่รู้จบ ปัญหาที่จะมาข้างหน้าอาจยากจนแก้ไม่ได้ หรือมีหลายปัญหาซับซ้อนกันมากขึ้น ซึ่งจะเป็นจุดจบขององค์การหรือนักบริหารนั่นเอง นักบริหารผู้ใช้วิธีนี้ ได้แก่ ผู้หนีงาน และผู้ทำงานตามคำสั่งแต่อย่างเดียว

Prince of Songkla University Pattani Campus

**วิธีที่ 3 การประนีประนอม** การไกล่เกลี่ยโดยใช้อนุญาโตตุลาการเป็นการต่อรองกันว่าฝ่ายใดจะพอใจแค่ไหน เมื่อผู้ตัดสินเห็นว่าเป็นการพอควรก็ขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมกันเป็นการบรรเทาความรุนแรงของการขัดแย้งลงได้ แต่มิใช่ทำให้มูลเหตุของความขัดแย้งหมดไป ความไม่พอใจยังมีอยู่ แต่ด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้ประนีประนอมจึงจำยอมนักบริหาร ผู้ใช้วิธีนี้ได้แก่ นักบุญ

**วิธีที่ 4 การใช้อำนาจวินิจฉัย** คือ ใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่ หรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุนให้คู่กรณียินยอมตกลง เพราะความเกรงกลัว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นการเด็ดขาด ทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว แต่ต้องรักษาแผลงอยู่นานและก็อาจป่วยไข้มีโรคแทรกได้อีกหลายโรค คือ มีความขัดแย้งในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปอีก และเมื่อถึงจุดหนึ่งย่อมมีการต่อต้านนักบริหาร ผู้ใช้วิธีนี้ ได้แก่ ผู้นำเผด็จการ

**วิธีที่ 5 การใช้เสียงข้างมาก** วิธีใช้เสียงข้างมากตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งนับว่าอาศัยหลักประชาธิปไตย เพราะเมื่อคนข้างมากเห็นด้วยย่อมถูกใจคนส่วนใหญ่ และได้รับการสนับสนุน นับว่ามีผลดีในการแก้ปัญหามากขึ้น แต่คนข้างน้อยจะต้องเป็นผู้แพ้ ความไม่พอใจย่อมเกิดขึ้น การบริหารเรื่ององค์การเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ตัวจักรทุกตัวต้องทำงานสัมพันธ์กัน คือ อยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผล มิใช่อยู่ที่การแพ้ ชนะ หรือใช้อำนาจคนส่วนใหญ่บังคับให้คนส่วนน้อยจำยอม โดยปราศจากเหตุผล การเผด็จการด้วยกลุ่มชนอาจเกิดขึ้นได้ แต่จะอยู่ได้ไม่นาน

**วิธีที่ 6 การเผชิญหน้า** วิธีแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการที่ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากัน หันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือกัน อภิปรายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ที่ประชุมได้ฟังเหตุผล ทราบข้อมูล ตลอดจนแนวความคิดของแต่ละฝ่ายว่ามีอย่างไร แต่ละคนมีวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างไร ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแต่ละวิธีนั้นมีอย่างไร เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้ให้ความคิดเห็นของตนด้วยความสุจริตใจ เป็นการใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้ง วิธีนี้ต้องใช้เวลามากแต่จะได้ผลคุ้มค่า และเป็นแบบที่นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้างานที่ใช้วิธีนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

ดังนั้น จากแนวคิดความขัดแย้งตามที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งในองค์กรระดับชุมชน หมายถึง การทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆได้แก่ คน ทรัพยากร การจัดองค์กร และการวางแผน ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งที่หลากหลาย เช่น การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้า หรือ หลักประชาธิปไตย เป็นต้น โดยไม่มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ข้อดีของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งในบางครั้งนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เช่น นายกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันแก้ปัญหา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอุทธรณ์ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานอันไม่เหมาะสม ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงถ้าแก้ไขให้เหมาะสมสามารถจะเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานขององค์การได้ ผลดีของความขัดแย้งอาจมีได้ดังต่อไปนี้

Thaksin University Phatthalung Campus

1. อาจเกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล บุคคลมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ เช่น เมื่อหน่วยงานของตนมีความขัดแย้งกับฝ่ายบริหารว่าจะยุบหน่วยงานหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานมักมีความสามารถในการหาเหตุผลและผลการอธิบายผลงานที่ได้กระทำไปให้แก่ผู้บริหารทราบ เช่น เมื่อแผนกชุมชนสัมพันธ์ของหน่วยงานหนึ่งได้รับคำสั่งจากฝ่ายบริหารให้ลดจำนวนคนลง ฝ่ายนี้จะเสนอแนวความคิดแก่ฝ่ายบริหารในการนำกำลังคนที่มีอยู่ไปทำงานด้านการรณรงค์การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งเข้าช่วย ได้แก่ ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าวรุกรานและได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมแทนที่จะโต้ตอบโดยการใช้กำลังกับผู้อื่น บุคคลผู้มีความก้าวร้าวรุกรานอาจมีความพึงพอใจในการโต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อการเรียกร้องที่จะให้โอกาสแก่สตรีในการเป็นผู้บริหาร ความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผลคือ มีการให้โอกาสแก่กลุ่มสตรีในการเข้าไปทำงานหลักๆของกิจการ ความขัดแย้งแต่เดิมจะค่อย ๆ ลดลง

4. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์การ เช่น เมื่อผู้บริหารมีความขัดแย้งกับพนักงานอาจมีวิธีการสนทนาถึงปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ ฝ่ายการจัดการจะเรียนรู้ถึงปัญหาก่อนที่จะก่อตัวขึ้นมาเป็นเรื่องใหญ่กว่านี้

5. ช่วยสร้างความตื่นเต้นให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากที่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อความจำเจในการทำงาน การมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การจะทำให้พนักงานเกิดความมีชีวิตชีวาขึ้น มีการสนทนาโจษจันกันเรื่องการขัดแย้ง

6. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์การ ตัวอย่าง เมื่อฝ่ายควบคุมคุณภาพและฝ่ายผลิตมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจจะพบว่าฝ่ายผลิตมีความบกพร่องในสายการผลิตหรือการควบคุมคุณภาพเข้มงวดเกินไปจนไม่อาจกระทำได้ตามที่เป้าหมายไว้ สถานการณ์ดังนี้ต้องการการแก้ไขปรับปรุง

7. อาจมีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง เปรียบเสมือนการวิวาทของคนสองคนอาจสิ้นสุดลงด้วยการเลิกแล้วต่อกัน และกลายเป็นมิตรที่ดีซึ่งกันและกัน หน่วยงานสองหน่วยงานจึงมีความขัดแย้งกันเมื่อปรับความเข้าใจกันแล้วอาจกลายเป็นหน่วยงานที่ประสานงานกันเป็นอย่างดีก็เป็นได้

**ผลเสียของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งมีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การ ผลเสียของความขัดแย้งที่สำคัญอาจจะแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลได้ขององค์การเป็นส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มขึ้นโดยไม่คำนึงองค์การหรือลูกค้า เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการพนักงานจะเกิดความขัดแย้งและปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจทำให้ผลได้ขององค์การลดลง

2. อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้เกี่ยวข้อง

Payap University Phitsanulok Campus

บุคคลเป็นจำนวนมากมีอาการของโรคทางใจ (Psychosomatic Disorder) เนื่องมาจากผลของการโต้แย้งที่เกิดขึ้นเป็นเวลานาน

3. เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลืองขึ้น การเกิดการขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง

4. เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่าย สิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ ฝ่ายพนักงานอาจมีความรู้สึกไม่เชื่อใจ พนักงานเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของแม้เพียงจากพนักงานเพียงไม่กี่คน

5. มีการบิดเบือนความจริง บุคคลอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงในการนำเสนอเพื่อจะได้เป็นฝ่ายได้เปรียบในสถานการณ์นั้นๆ เช่น ในกรณีที่ฝ่ายผลิตเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายควบคุมคุณภาพอาจพยายามหาแนวร่วมโดยให้บรรดามิตรสหายกล่าวหากับทางบริษัทว่าสินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพไม่ดี

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์

### 2.3.1 นิยามความหมายของกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2548 : 47) กล่าวว่า กระบวนการยุติธรรมสมานฉันท์ หมายถึง ปรัชญา แนวคิด และกระบวนวิธีปฏิบัติต่อความขัดแย้ง พฤติกรรมไม่พึงประสงค์และอาชญากรรม โดยคำนึงถึงเหยื่ออาชญากรรมและชุมชนที่ได้รับผลกระทบเป็นหลัก ซึ่งกระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์จะสร้างความตระหนักต่อความขัดแย้งหรือความเสียหาย เยียวยาความเสียหายและความสัมพันธ์ของคู่กรณีและสร้างแผนความรับผิดชอบหรือข้อตกลงในการนำไปสู่ความสมานฉันท์ในสังคม

กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ (2545) กล่าวว่า กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์เป็นการอำนวยความยุติธรรมที่มีเป้าหมายสุดท้ายให้ทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบได้กลับคืนสู่สภาพดีดังเดิม อันเป็นกระบวนการที่สร้างความสมานฉันท์ทำให้เกิดการฟื้นฟูสัมพันธภาพระหว่างเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิด โดยมีหลักการว่า ควรเป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มาพบปะกัน บรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความปรองดอง ส่งเสริมให้ผู้กระทำผิดได้สำนึกผิด ได้ชดเชยและส่งเสริมให้ชุมชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์นั้นเป็นการอำนวยความยุติธรรมทางเลือก ไม่ใช่เป็นการทดแทนกระบวนการยุติธรรมทางอาญากระแสหลัก

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ คือ การสร้างความสำนึกผิด เยียวยา และฟื้นฟูความเสียหาย ผดุงความยุติธรรมแก่ชุมชน แนวคิดเชิงทฤษฎีก็คือ เน้นการจัดให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกระทำผิดทางอาญา ซึ่งได้แก่ ผู้เสียหายหรือเหยื่ออาชญากรรม ชุมชน และผู้กระทำผิดได้ร่วมมือกันโดยตรงในการจัดการและแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งรวมทั้งการฟื้นฟูหรือเยียวยาความสูญเสียหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่เหยื่ออาชญากรรมด้วย โดยกระบวนทัศน์ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ได้แก่ ฟื้นฟูเหยื่ออาชญากรรมและชุมชนมากกว่าการลงโทษ เหยื่ออาชญากรรมมีบทบาทสำคัญในกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้ผู้กระทำผิดรับผิดชอบและ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เยียวยาให้แก่ผู้ที่ได้รับผลร้าย โดยเน้นหนักและให้ความสำคัญแก่การที่ผู้กระทำผิดยอมรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ รวมทั้งการแก้ไขมากกว่าการลงโทษที่รุนแรง ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความรับผิดชอบของชุมชนในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้กระทำผิด

หลักการและแนวคิดของความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์จึงเป็นความยุติธรรมเพื่อสังคมโดยส่วนรวมที่มุ่งเน้นความเอื้ออาทร และสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นระหว่างเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิด ตลอดจนชุมชนหรือสังคมโดยส่วนรวม

วันชัย รุจนวงศ์ (2538) กล่าวว่า หลักเกณฑ์สำคัญ 5 ประการของกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์

1. เน้นที่ความเสียหายและความต้องการของผู้เสียหายอันเป็นผลต่อเนื่องมาจากความที่เกิดจากความเสียหายนั้น รวมทั้งความต้องการของชุมชนและความต้องการของผู้กระทำความผิด

2. จัดการกำหนดภาระหน้าที่ในการแก้ไขซึ่งเป็นผลมาจากการทำให้เกิดความเสียหายนั้น (ได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้กระทำผิด รวมทั้งภาระหน้าที่ของชุมชนและของสังคมในการแก้ไขเยียวยาความเสียหายด้วย)

3. ใช้กระบวนการเปิดให้เข้ามามีส่วนร่วม และเป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมือในกระบวนการนั้น

4. ให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานการณ์นั้นเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งผู้เสียหาย ผู้กระทำผิด สมาชิกของชุมชน และสังคม

5. พยายามหาทางทำสิ่งที่เสียหายไปให้กลับคืนดังเดิม

กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ที่ใช้ในต่างประเทศมีหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีชื่อเรียกหลากหลาย แต่จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ความสำคัญก็คือ การสร้างความปรองดองของทุกฝ่าย

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2548 : 121 – 125) กล่าวว่า รูปแบบกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1) การไกล่เกลี่ยเหยื่อ - ผู้กระทำผิด (victim – offender mediation หรือ VOM) การไกล่เกลี่ยระหว่างผู้เสียหายและผู้กระทำผิดมีความแตกต่างกันกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากการไกล่เกลี่ยแบบเดิมเป็นการตกลงกันเพื่อหาทางประนีประนอมยอมความของคู่ความ โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐมีบทบาทในการดำเนินการหาทางในการบรรเทาความรุนแรงของการลงโทษ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้เสียหาย หรือความเสียหายที่เกิดจากอาชญากรรม แต่การไกล่เกลี่ยในความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์เป็นกระบวนการที่ให้เหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิดมาพบกันในสถานที่ที่ปลอดภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้กระทำผิดได้แสดงความรับผิด (accountable) โดยการช่วยเหลือและชดใช้ความเสียหายจากอาชญากรรมต่อเหยื่ออาชญากรรม และการชดใช้นี้ไม่จำเป็นต้องตีค่าเป็นเงินเสมอไป โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ (trained mediator) เป็นผู้ช่วยให้กระบวนการไกล่เกลี่ยเป็นไปด้วยดี

Prince of Songkla University Pattani Campus

เพื่อเปิดโอกาสให้เหยื่ออาชญากรรมได้พูดหรือแสดงให้ผู้กระทำผิดได้รับรู้ว่าผลจากการกระทำผิดของเขาได้ก่อให้เกิดผลร้ายอะไร อย่างไรบ้าง ได้ถามผู้กระทำผิดตามความต้องการ ได้มีส่วนในการกำหนดหรือวางแผนเพื่อให้ผู้กระทำผิดชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้กระทำผิดได้แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาโดยตรง ตระหนักรับรู้ในผลร้ายที่เกิดจากการกระทำของเขา และมีส่วนร่วมในการวางแผนชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้เสียหายและผู้กระทำผิดได้รู้จักกันและเข้าใจกันมากขึ้น

2) การประชุมกลุ่มครอบครัว (family group conferencing หรือ FGC) ผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มครอบครัวประกอบด้วย สมาชิกในชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำผิด ได้แก่ เหยื่ออาชญากรรม หรือผู้เสียหาย ผู้กระทำผิด เพื่อน และผู้ช่วยเหลือหลัก (key supporters) ของทั้งสองฝ่ายเพื่อตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีคนกลางทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือการดำเนินการ (facilitator) ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนต้องเข้าร่วมประชุมด้วยความสมัครใจ เงื่อนไขของการประชุมกลุ่มครอบครัว ผู้กระทำผิดต้องรับผิดชอบและต้องการแก้ไขการกระทำผิดของตนเอง การประชุมกลุ่มครอบครัวเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้กระทำผิดเข้าใจถึงความเลวร้ายของการกระทำของตนและเข้าใจความรู้สึกของผู้เสียหายและอาจมีโอกาสเยียวยาความเสียหายแก่เหยื่ออาชญากรรมหรือผู้เสียหาย โปรแกรมที่จัดภายใต้แนวคิดกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์จะเน้นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้กระทำผิด สอทธิของผู้เสียหายและการให้ความช่วยเหลือ การให้สมาชิกในครอบครัวที่เกี่ยวข้องและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างเหยื่ออาชญากรรม หรือผู้เสียหายและผู้กระทำผิด

3) การพิจารณาแบบล้อมวง (sentencing circles) หรือการพิพากษาโต๊ะกลมเป็นการพัฒนามาจากการลงโทษตามจารีตประเพณีและการแสดงความปรองดองของชาวพื้นเมืองในอเมริกา และชาวอเมริกันอินเดียนในสหรัฐอเมริกา การพิพากษาโต๊ะกรลมเรียกอีกอย่างว่า (peacemaking circle) วงจรการสร้างสันติภาพ โดยเริ่มโครงการนำร่องที่ Minnesota การพิพากษาโต๊ะกลมใช้สำหรับผู้กระทำผิดทั้งเด็กและผู้ใหญ่ การพิพากษาโต๊ะกลมเป็นกลยุทธ์บูรณาการองค์รวมที่ไม่เพียงแต่คำนึงถึงพฤติกรรมของผู้กระทำผิดเท่านั้น หากยังคำนึงถึงความต้องการของเหยื่ออาชญากรรม ครอบครัว และชุมชนอีกด้วย ภายใต้โต๊ะกลมเหยื่ออาชญากรรม ผู้กระทำผิด ครอบครัวและเพื่อนของทั้งสองฝ่าย บุคลากรในกระบวนการยุติธรรม และหน่วยงานบริการสังคม และผู้ที่อยู่อาศัยในชุมชนซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องพูดออกมาอย่างจริงใจเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันพิจารณาอย่างรอบคอบในการวางแผนการพิพากษาที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

4) คณะกรรมการบูรณาการชุมชน (community reparative board) คณะกรรมการบูรณาการชุมชนเป็นกลุ่มคนเล็ก ๆ มีการเตรียมตัวในการทำหน้าที่โดยการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้ม มีการพบปะเผชิญหน้ากับผู้กระทำผิดที่ศาลมีคำสั่งให้เข้าสู่กระบวนการนี้ โดยคณะกรรมการจะมีมาตรการลงโทษเป็นที่ยอมรับร่วมกันกับผู้กระทำผิด มีการติดตามว่าผู้กระทำผิดทำตามเงื่อนไขที่ลงโทษไว้หรือไม่ และรายงานผลต่อศาล ซึ่งวิธีการประชุมของคณะกรรมการนั้นจะมีการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้กระทำผิดเกี่ยวกับการกระทำและผลร้ายที่ตามมา จากนั้นคณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนดการลงโทษให้เหมาะสมโดยผู้กระทำผิด

Prince of Songkla University Pattani Campus

ยินยอม ต่อมาผู้กระทำผิดต้องรายงานการปฏิบัติต่อคณะกรรมการที่กำหนดไว้ เมื่อครบกำหนดคณะกรรมการก็จะรายงานการปฏิบัติตามที่กำหนไว้ต่อศาล และหน้าที่ของคณะกรรมการก็สิ้นสุดลง

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2545) กล่าวว่า มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการนำ "ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์" มาใช้ในกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กกระทำผิด ว่าขึ้นอยู่กับความร่วมมือด้วยความสมัครใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้เสียหาย ชุมชน และเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ

**ประการแรก** ผู้เสียหายหรือเหยื่ออาชญากรรมมีความสมัครใจต้องการให้ผู้กระทำผิดแสดงความรับผิดชอบในการกระทำ

**ประการที่สอง** สำนึกและศักยภาพชุมชนต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ

1) สำนึกของชุมชน ชุมชนคิดว่าเด็กเป็นสมบัติของชุมชน เป็นสมบัติของชาติบ้านเมือง เมื่อเด็กมีปัญหา ชุมชนและสังคมต้องเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหานั้น ด้วยจิตสำนึกเช่นนี้ก็จะเอื้ออำนวยต่อการนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้

2) ศักยภาพของชุมชน พิจารณาว่าชุมชนเข้มแข็งหรือไม่ พลเมืองมีความกระตือรือร้นสนใจที่จะแก้ปัญหาสังคม และช่วยงานสาธารณะหรือไม่

ความหมายของชุมชนในที่นี้ คือ ชุมชนที่มีความรู้สึกนึกคิดของความเป็นชุมชน มีกิจกรรมร่วมกัน มีการประชุมพบปะสังสรรค์กัน ด้วยกิจกรรมทางศาสนาหรือกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อสังคมซึ่งมีลักษณะของความเป็นชุมชนตามหน้าที่ (functional community)

**ประการที่สาม** บุคลากรในกระบวนการยุติธรรมต้องยอมรับศักยภาพของชุมชน และยินยอมลดทอนอำนาจให้ชุมชน เมื่อบทบาทของชุมชนเพิ่มขึ้น บทบาทของรัฐก็ต้องลดน้อยลง

วันชัย รุจนวงศ์ (2548) กล่าวว่า อาจสรุปประเด็นสำคัญเปรียบเทียบให้เห็นทัศนะที่แตกต่างกันระหว่างกระบวนการยุติธรรมทางอาญากระแสหลักกับกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ได้ดังนี้

**ตารางที่ 2 :** เปรียบเทียบทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมที่แตกต่างกันสองแบบ

| กระบวนการยุติธรรมทางอาญา | กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ |
|---|---|
| 1. อาชญากรรมเป็นการกระทำที่ล่วงละเมิดกฎหมายและต่อรัฐ | 1. อาชญากรรมเป็นการล่วงละเมิดต่อความสัมพันธ์ของประชาชน |
| 2. การล่วงละเมิดนั้นก่อให้เกิดความผิด | 2. การล่วงละเมิดก่อให้เกิดภาระหน้าที่ |
| 3. ความยุติธรรมต้องการให้รัฐเข้าไปกำหนดผู้ที่ต้องถูกตำหนิ (ผู้ที่ทำผิด) และทำให้ผู้นั้นได้รับความเจ็บปวด (เป็นการลงโทษ) | 3. ความยุติธรรมต้องรวมเอาผู้เสียหาย ผู้ต้องหา และสมาชิกในชุมชนโดยมีความพยายามที่จะแก้ไขให้กลับคืนดี |
| 4. ศูนย์กลางความสนใจอยู่ที่ผู้กระทำผิดจะได้รับการตอบแทนอย่างสาสมกับการกระทำผิด | 4. ศูนย์กลางความสนใจอยู่ที่ความต้องการของผู้เสียหาย ความรับผิดชอบของผู้ต้องหาในการแก้ไขความเสียหาย |

ที่มา... วันชัย รุจนวงศ์, 2548.

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 3 :** เปรียบเทียบคำถามพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมที่ต่างกัน

| กระบวนการยุติธรรมทางอาญา | กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ |
|---|---|
| 1. กฎหมายข้อไหนที่ถูกละเมิด<br>2. ใครเป็นคนละเมิดกฎหมายนั้น<br>3. ผู้ละเมิดกฎหมายควรได้รับโทษอย่างไร | 1. ใครได้รับความเสียหายบ้าง<br>2. ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องคืออะไร<br>3. เป็นภาระหน้าที่ของใครในการแก้ไขความเสียหาย |

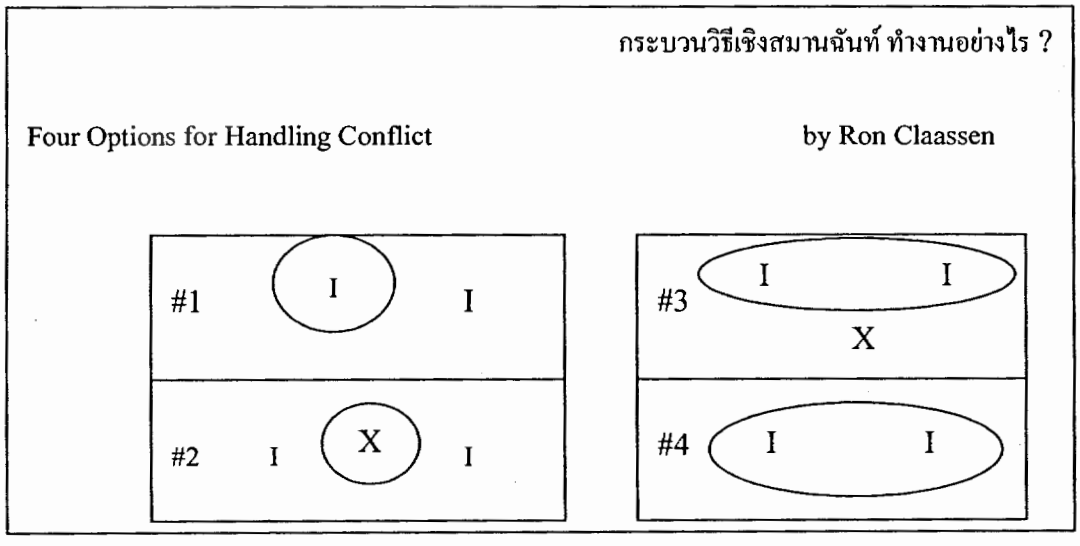
ที่มา... วันชัย รุจนวงศ์, 2548.

**การนำกระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์มาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง**

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2548 : 114) กล่าวว่า กระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์ (restorative process) หมายถึง กระบวนการใด ๆ ก็ตามที่เหยื่ออาชญากรรม ผู้กระทำผิดและ/หรือปัจเจกบุคคล/สมาชิกชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากอาชญากรรมได้แสดงความกระตือรือร้นที่จะรวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากอาชญากรรม โดยอาจได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลที่สามที่มีความเป็นกลางโดยกระบวนการของกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์รวมถึงการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (mediation) การประชุมปรึกษาหารือ (Conferencing) และการพิพากษาแบบล้อมวง (sentencing circles)

สำหรับการทำงานของกระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์นี้ Ron Claassen (อ้างในจุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2548 : 115 - 116) ได้เสนอ ทางเลือก 4 วิธีในการจัดการความขัดแย้ง (Four Option for Handling Conflict) โดยรวมถึงกระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งในการจัดความขัดแย้งไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

**ภาพที่ 1 :** แสดงทางเลือก 4 วิธีในการจัดการความขัดแย้งของ Ron Claassen




ที่มา... จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย , 2548 : 15.

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ทางเลือกที่ 1** เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียวเป็นผู้มี "อำนาจ" และใช้ "อำนาจ" นั้น ตัวอย่างกรณีนี้ ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งบางกรณีระหว่างตำรวจกับอาชญากร โดยตำรวจแสดงอำนาจเพื่อหยุดยั้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของอาชญากร

**ทางเลือกที่ 2** เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยบุคคลที่สามหรือฝ่ายที่สาม (X) ที่วางตัวเป็นกลางเป็นผู้มี "อำนาจ" และใช้"อำนาจ" นั้นในการตัดสินชี้ขาดความถูกผิดของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างในกรณีนี้ ได้แก่ การตัดสินคดีของศาลยุติธรรม หรืออนุญาโตตุลาการ

**ทางเลือกที่ 3** ทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยบุคคลที่สามหรือฝ่ายที่สาม (X) ประสานการจัดให้เกิดเวทีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายซึ่งขัดแย้งกันได้มีโอกาสพบปะกันเพื่อเจรจาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกันเอง โดยทั้งสองเป็นผู้มี "อำนาจ" และใช้ "อำนาจ" ในการไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทระหว่างกัน ตัวอย่างในกรณีนี้ ได้แก่ การใช้ระบบกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์

**ทางเลือกที่ 4** เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายเป็นผู้มี "อำนาจ" และใช้ "อำนาจ" ในการไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทระหว่างกันและกัน โดยไม่มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ตัวอย่างในกรณีนี้ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ระหว่างสามี ภรรยา หรือเพื่อนฝูง

ทางเลือกแบบที่ 3 และ แบบที่ 4 เป็นทางเลือกสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ใช้ในกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ โดยเรียกทาวเลือกที่ 3 นี้ว่า "กระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์" ซึ่งสามารถใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ในทุกที่ และทุกขั้นตอนที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นทั้งในโรงเรียน สถานที่ทำงาน ในขั้นตอนก่อนที่คดีความจะเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม ระหว่างการดำเนินกระบวนพิจารณา รวมทั้งขั้นตอนภายหลังจากพิจารณาคดี

Prince of Songkla University Pattani Campus

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน (2528 : 108) ศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่งในภาคกลาง พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง สรุปออกมาได้ 9 ประการ คือ 1) ความแตกต่างในด้านค่านิยม 2) การแข่งขันกันในทรัพยากรที่มีจำกัด 3) อำนาจแฝงหรืออิทธิพลของคนบางคน 4) แนวความคิดที่แตกต่างกัน 5) โครงสร้างขององค์กร 6) บทบาทที่แตกต่างกัน 7) เรื่องผลประโยชน์ 8) แบบของการบังคับบัญชา และ 9) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

รีวิลลา (Revilla , 1984) ได้ศึกษาหารูปแบบการแก้ปัญหาการขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับตำแหน่งในการบริหาร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

อย่างไรออกมาก็ตามจะคำนึงถึงว่าคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งกับคนมีสถานภาพหรือตำแหน่งอะไรในองค์กร เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นพนักงานระดับเดียวกัน เป็นต้น

ราฮิม (M.A. Rahim , 1983 อ้างใน ชฎารัตน์ บุญอุดหนุน, 2538 : 32) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบของการจัดการความขัดแย้งของบุคคล พบว่า ในการจัดการความขัดแย้งของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีพฤติกรรมยอมตามกับหัวหน้า พฤติกรรมผสมผสานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและพฤติกรรมแบบประนีประนอมกับเพื่อนร่วมงาน และในระดับรองลงมา ผู้ตอบจะมีพฤติกรรมแบบประนีประนอมและเอาชนะกับหัวหน้า และมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประดิษฐ์ ทิพย์สุมาลัย (2513 อ้างใน มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ,2536 : 211) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในการเมืองท้องถิ่น ศึกษากรณีการขอขยายเขตเทศบาลเมืองนครศรีธรรมราช เป็นการศึกษาเพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ต่อสู้ทางการเมืองเพื่อให้มาซึ่งผลประโยชน์ โดยสามารถแจกแจงให้เห็นถึงลักษณะที่ผลประโยชน์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพยายามในการขยายเขตเทศบาลเมืองนครศรีธรรมราช กล่าวคือ

1. เป็นการสูญเสียตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้นำชุมชนท้องถิ่นอื่น ๆ ในพื้นที่ที่มีการขยายเขต

2. พรรคการเมืองเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ได้หรือเสียผลประโยชน์ และกลุ่มชนเหล่านี้ได้ให้การสนับสนุนพรรคการเมืองอยู่

3. เกิดการสูญเสียผลประโยชน์ในเขตที่มีการขยายเนื่องจากผลของการบังคับใช้เทศบัญญัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทศบาล

จากประเด็นทั้ง 3 เมื่อมาประกอบกันก็มีส่วนผลักดันให้เกิดการต่อสู้ทางการเมืองในกระบวนการทางการเมือง ซึ่งเกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่นของเมืองนครศรีธรรมราช

จงศักดิ์ สุวรรณประดิษฐ์ (2520 อ้างใน มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ , 2536 : 212 – 213) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างคณะเทศมนตรีกับสภาเทศบาล ศึกษาเปรียบเทียบถึงกรณีของเทศบาลเมืองสระบุรี เทศบาลตำบลแก่คอยและเทศบาลตำบลหนองแค พบว่า สาเหตุสำคัญแห่งการขัดแย้งระหว่างคณะเทศมนตรีกับสภาเทศมนตรีทั้ง 3 แห่งนี้สืบเนื่องจาก

1. การช่วงชิงอำนาจที่จะให้ให้ได้มาซึ่งการเป็นผู้นำทางด้านการบริหาร คือ การที่นายกเทศมนตรี เทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาลแต่ละคนมีอาชีพเป็นพ่อค้า นักธุรกิจ และเจ้าของกิจการต่าง ๆ ดังนั้น การมาบริหารงานเทศบาลของบุคคลเหล่านี้ จึงพยายามดึงเอาเทศบาลเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการของเอกชนที่ตนเป็นเจ้าของอยู่ หรือกิจการที่ตนมีส่วนร่วม เป็นเหตุให้สมาชิกสภาเทศบาลที่ไม่ได้รับอำนาจ มีการรวมตัวกันเพื่อโค่นล้มคณะเทศมนตรีอยู่ตลอดเวลา

2. การที่กฎหมายเอื้ออำนายให้สภาเทศบาลสามารถถอดถอนเทศมนตรีได้ง่ายเกินไป คือกฎหมายให้อำนาจแก่เทศบาลในการที่จะถอดถอนคณะเทศมนตรีด้วยการที่สภาเทศบาลเพียงแต่ไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณประจำปีเท่านั้น คณะเทศมนตรีก็ต้องออกจากตำแหน่งไป โดยที่คณะเทศมนตรี

Prince of Songkla University Pattani Campus

ไม่มีอำนาจหรือโอกาสที่จุยุบสภาให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เป็นผู้ตัดสินใจว่า คณะเทศมนตรีชุดนี้เหมาะสมที่จะบริหารงานต่อไปหรือไม่

3. การปฏิบัติงานของคณะเทศมนตรีในบางครั้งสามารถมีอำนาจเหนือสภาเทศบาลอยู่ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการขาดความรู้และความสามารถของสมาชิกสภาเทศบาลเอง จึงเป็นผลให้สภาเทศบาลไม่สามารถควบคุมคณะเทศมนตรีได้

สมเจตน์ พันธุโฆษิต (2520 อ้างในมูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ , 2536 : 213 – 214) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งในการบริหารงานเทศบาลระหว่างคณะเทศมนตรีกับพนักงานเทศบาล : ศึกษาถึงบุคลิกภาพทางการบริหารของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล พบว่า บุคลิกภาพทางการบริหารของนายกเทศมนตรีมีลักษณะเด่นแบบ “ผู้นิยมอำนาจ” ส่วนปลัดเทศบาลมีลักษณะเด่นแบบ “ผู้เคร่งระเบียบ” ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพทางการบริหารที่ต่างกัน พบว่าความสัมพันธ์ทางบุคลิกภาพของผู้บริหารเทศบาลมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกันในแบบ “ลบ – ลบ” ซึ่งเป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายที่สุด เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทางบุคลิกภาพของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาลในแต่ละเทศบาลแล้ว พบว่า การบริหารงานของเทศบาลส่วนมากเป็นแบบ “แบ่งแยก” ทำให้เกิดความระแวงซึ่งกันและกัน ทำให้ต้องยึดระเบียบในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดอันอาจจะถูกโจมตีจากฝ่ายหนึ่งได้ ลักษณะเช่นนี้เป็นความขัดแย้งทางการบริหารที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ

ยุพิน ใจบุญ (2542 : 60 – 61) ได้ศึกษา ทักษะ แนวคิด วิธีการทำงานและวิธีการจัดการความขัดแย้งของสมัชชาคนจน พบว่า ในการดำเนินงานของสมัชชาคนจนได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนมากที่สุด โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น กำหนดนโยบายพัฒนาประเทศ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บทบาท วิธีการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ด้านแนวทางการทำงานเน้นการจัดชุมนุมอย่างสันติวิธีและการเจรจาต่อรองกับรัฐบาล ด้านบทบาทขององค์กร คือ การเสนอให้รัฐบาลแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและระดับนโยบาย สำหรับการจัดการความขัดแย้งขององค์กร มี 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ความขัดแย้งในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กร มี 3 ระดับ คือ 1) ความขัดแย้งระดับที่ปรึกษาสมัชชาคนจนมักใช้วิธีการประนีประนอม 2) ความขัดแย้ง “ระดับพ่อครัวใหญ่” หรือหัวหน้ามักใช้วิธีการประนีประนอม 3) ความขัดแย้งระดับชาวบ้านมักใช้วิธีการเสียงข้างมาก ส่วนความขัดแย้งระหว่างองค์กรมี 2 ระดับ คือ 1) ความขัดแย้งกับองค์กรประเภทเดียวกันใช้วิธีการประนีประนอม 2) ความขัดแย้งกับองค์กรภาครัฐ มักใช้วิธีการเจรจาต่อรองและการชุมนุมกดดัน

Prince of Songkla University Pattani Campus