

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาล ผู้วิจัยได้ค้นคว้ารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในกระบวนการต่อไป ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการเมือง
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

1.1 ความหมายของความคิดเห็น

กู๊ด คาร์เตอร์ วี (Good Cater V. 1973 ; อ้างถึงใน พนารัตน์ พ่วงบุญปลูก. 2542 : 13) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นหมายถึง ความนึกคิด ความรู้สึกประทับใจ ความเชื่อ การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

นันแนลลี (Nunnally. 1959 ; อ้างถึงใน พนารัตน์ พ่วงบุญปลูก. 2542 : 13) ได้ให้ความเห็นว่าทั้งความคิดเห็นและทัศนคตินั้นเป็นเรื่องของการแสดงออกทางความคิดเห็นในรูปที่เกี่ยวกับตัวเราและความคิดเห็นนั้นยังจะใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการลงความเห็น (Judgement) และความรู้ (Knowledge) ในขณะที่ทัศนคตินั้นใช้กันมากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling) ความสามารถ (Perference) และสรุปได้ว่าเรามักใช้คำว่าความคิดเห็นมากกว่าทัศนคติ

ฮิลการ์ด (Hilgard. 1962 ; อ้างถึงใน พนารัตน์ พ่วงบุญปลูก. 2542 : 13) ได้ให้ความหมายของ ความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการพิจารณาตัดสินใจ หรือความเชื่อที่นำไปสู่การคาดคะเน หรือการแปลผลในพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ฮอร์นบี เกทเทนบี และเวคฟิลด์ (Henby, Gatenby and Wakefield. 19688 ; อ้างถึงใน สนธยา พลศรี. 2542 : 113) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่าเป็นความเชื่อหรือการลงความคิดเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้อันแท้จริงหรือความเห็นในบางอย่างที่อาจเป็นจริงได้

อิงเกล และสเนลโกรฟ (Engle & Snellgrove. 1969 ; อ้างถึงใน สนธยา พลศรี. 2542 : 113) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงออกด้านเจตคติที่ออกมาเป็นคำพูดเป็นการสรุป โดยลงความเห็นโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

โคโลซา (Kolasa. 1969 ; อ้างถึงใน สนธยา พลศรี. 2542 : 114) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากกรณีแวดล้อม (Circumstance) หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจากความโน้มเอียง (Predisposition) ความโน้มเอียงนี้เองที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างทัศนคติ (Attitude Structure) ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็นและมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้น คือความโน้มเอียงในการแสดงออกของบุคคลต่อบุคคลอื่น สถานที่ สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นในทางบวกหรือทางลบ

โคเลสนิค (Kolesnik. 1970 ; อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 52) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการแปลความหมาย (Interpretation) หรือการลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริง ซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่น ๆ อาจไม่เห็นด้วยทุกคนก็ได้ ความเห็นที่ไม่ลึกซึ้งและเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่างและมีอยู่เป็นเวลานานสั้นเรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่ไม่พอแก่การพิสูจน์ มีความรู้แห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้นง่าย และสลายตัวเร็ว

เบสท์ (Best. 1977 ; อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 52) ความเห็นเป็นการแสดงทางด้านความเชื่อและความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูด

ดันแคน (Duncan. 1971 ; อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 52) ความเห็นเป็นความเชื่อหรือการพิจารณาตัดสินโดยบุคคล ซึ่งอาจจะไม่เป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลา ความคิดเช่นนี้ไม่สามารถที่จะทดสอบความรู้และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่าประชาชนโดยทั่วไปนี้อาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป

พจนานุกรม Webster's New World Dictionary (1967 : อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 52) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการประเมินค่าความรู้สึก หรือการคาดการณ์

ในเรื่องคุณภาพหรือคุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ของบุคคลและการที่จะยอมรับความคิดเห็นนั้น ๆ ต้องมีการพิจารณาหรือถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปของความแตกต่างกันในเรื่องธรรมชาติและ ความเชื่อมั่นนั้นก่อน

ราชบัณฑิตสถาน (2543 : 246) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่า เป็นข้อพิจารณา เห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้ เสมอไป

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 : 3) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการ แสดงออกด้านทัศนคติอย่างหนึ่ง แต่การแสดงความคิดเห็นนั้นมักจะมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ และเป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยาอย่างยิ่งต่อสถานการณ์ภายนอก

เรืองเวทย์ แสงรัตน์ (2522 : 20) ได้ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่าเป็นการ แสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการพูดหรือเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม การแสดงความคิดเห็นนี้อาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจาก คนอื่นก็ได้

สุโท เจริญสุข (2524 : 58) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นสภาพ ความรู้สึกด้านจิตใจที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคลเป็นผลให้บุคคลมีความคิดต่อ สิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่ชอบไม่ชอบ หรือเฉย ๆ

พัชนี วรกริน (2526 : 78) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ ทัศนคติ ซึ่งเป็นความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ต่อสิ่งแวดลอมในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ

สุชา จันท์ธรม (2527 : 8) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นความรู้สึก ของบุคคลแต่เป็นลักษณะที่ไม่ลึกซึ้งเท่ากับทัศนคติ คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและ ความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

ประสาท หลักศิลา (2529 : 399) สรุปว่า มติหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ของคนเรานั้น เกิดได้จากการพบปะสังสรรค์ประจำวันของคนเรา แต่คนเรามีภูมิหลังทางสังคมจำกัดอยู่ ภูมิหลัง ทางสังคมของแต่ละคน ย่อมเป็นผลทำให้คนเรากระทำตอบสนองต่อเหตุการณ์และเกิด ความคิดเห็นกับเหตุการณ์นั้น

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก นึกคิด ความเชื่อและการตัดสินใจ ในการพิจารณาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

โดยอาศัยพื้นความรู้ การรับรู้ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมเป็นส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่น ๆ ได้

1.2 การจำแนกประเภทความคิดเห็น

เรมเมียร์ (Rannerre. 1954 ; อ้างถึงใน พนารัตน์ พ่วงบุญปลูก. 2542 : 12) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นมี 2 ประเภท คือ

1.2.1 ความคิดเห็นเชิงบวกสุด เชิงลบสุด (Extremeness) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรัก จนหลงทาง ทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

1.2.2 ความคิดเห็นเกิดจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents)

การมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดีชอบยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบรังเกียจ ไม่เห็นด้วย เป็นต้น

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

ฟอสเตอร์ (Foster. 1993 ; อ้างถึงใน พนารัตน์ พ่วงบุญปลูก. 2542 : 16) สรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นว่ามีมูลเหตุ 2 ประการคือ

1.3.1 ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่มณะ เรื่องราวต่างๆ หรือ สถานการณ์ ความคิดเห็นเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบเห็น ความคุ้นเคย อาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรงและจากการได้ยินได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรืออ่านจากหนังสือโดยไม่ได้พบเห็นของจริง ถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม ระบบค่านิยม และการตัดสินใจค่านิยม เนื่องมาจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมี

1.3.2 ค่านิยมและการตัดสินใจ ค่านิยมไม่เหมือนกัน คนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ แตกต่าง

ออสแคมป์ (Oskamp. 1977 ; อ้างถึงใน พนารัตน์ พ่วงบุญปลูก. 2542 : 18) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็นดังนี้คือ

1) ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ ภาวะต่างๆของบุคคลที่ใช้รับรู้ความคิดปกติของอวัยวะสัมผัส ความบกพร่องของอวัยวะสัมผัส ซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ดีต่อบุคคลภายนอก

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็น หมายถึง การวัดระดับความรู้สึกนึกคิดของบุคคลเพื่อให้ทราบระดับความคิดเห็น ว่าอยู่ในระดับมาก - ปานกลาง - น้อย โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้งทางการเมืองในองค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2543 ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึงไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบไปด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานไว้อีกด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 10)

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Websters Dictionary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 25540 : 10)

ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลอย่างใดขณะที่ยังอีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน (ชนินทร์ ชุนหพันธ์. 2544 : 119 - 120)

ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ (ชนินทร์ ชุนหพันธ์. 2544 : 119 - 120)

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมายไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ใน

ความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว่ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้ (สุวรรณ พถกณา. 2548 : 11) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากความหมายความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกันเกิดความขัดแย้งขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งมีรูปแบบที่สำคัญอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1.1.1 ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระ (Substantive Conflict) เป็นความขัดแย้งเห็นไม่เหมือนกันในเรื่องของผลลัพธ์หรือเป้าหมาย และวิธีการที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ความขัดแย้งทางด้านนี้อาจจะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดสรรทรัพยากร การให้รางวัลผลตอบแทน การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน และการมอบหมาย เป็นต้น

1.1.2 ความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ (Emotional Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในองค์การ มีผลต่อความรู้สึก ความโกรธ ความไม่เชื่อใจความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่พอใจ เป็นต้น ซึ่งความขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดการโต้แย้งเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การรูปแบบของความขัดแย้งทั้ง 2 รูปแบบดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาในการปฏิบัติงานในองค์การ โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการจัดการที่ดีสามารถใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งดังกล่าวก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การให้ได้ จึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์การสำหรับในทางรัฐศาสตร์แล้วกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของการเมือง ซึ่งความขัดแย้งทางการเมืองเกิดขึ้นได้ในหลายมิติ แต่หากมองโดยรวมตามทฤษฎีระบบของ เดวิด แอสตัน (David Easton. 1967 ; อ้างถึงใน ศาสวัต เฟ่งแพ. 2543 :11) ที่ว่ากิจกรรมที่อยู่ในเขตแดนของระบบการเมืองเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่า (value) ให้แก่สังคม โดยที่มีอำนาจบังคับให้มีการปฏิบัติตามการจัดสรรนั้น ฉะนั้นความขัดแย้งทางการเมืองที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องของการแข่งขันหรือการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่

มีคุณค่า และระดับที่เหนือขึ้นไปก็คือการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งการเป็นผู้จัดสรรสิ่งที่มีคุณค่า เช่น ความมั่นคง เกียรติยศ และอำนาจในสังคมการเมือง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงการกระจายแจกจ่ายสิ่งที่มีคุณค่า เช่น ผลประโยชน์หรือตำแหน่งเป็นต้นอย่างไม่เท่าเทียมทั่วถึง จนอาจก่อให้เกิดความคับข้องใจ และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

ควินซี ไวท์ (Quenan C Whight. 1990 : 22 ; อ้างถึงใน ศาสวัต เฟ่งแพ. 2543 : 20) กล่าวถึง ความขัดแย้งทางการเมือง (Political Conflict) ว่าเป็นความขัดแย้งที่แต่ละกลุ่มแย่งกันเป็นผู้กำหนดนโยบาย

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2531 : 116) กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่าเป็นแบบแผนของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งเกิดจากความไม่ลงรอยกันของการแบ่งสรรทรัพยากร ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด โดยมีมิติที่สำคัญของความขัดแย้งคือ

1. ขอบข่ายของความขัดแย้ง (Scope Of Conflict) หมายถึงจำนวนคนที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในสถานการณ์ขัดแย้งนั้น และขอบข่ายของความขัดแย้งจะเป็นตัวกำหนดผลของความขัดแย้ง
2. ความเข้มข้นของความขัดแย้ง (Intensity Of Conflict) หมายถึง ความมุ่งมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อประเด็นขัดแย้งและระดับน้ำหนักของความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ขัดแย้งนั้น สมมติฐานหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือ การแก้ไขความขัดแย้งที่มีความเข้มข้นของความขัดแย้งสูงนั้นจะยุ่งยากกว่าการแก้ไขความขัดแย้งที่มีความเข้มข้นของความขัดแย้งน้อยกว่า
3. ความสามารถรู้เห็นซึ่งความขัดแย้ง (Visibility of conflict) หมายถึง จำนวนคนที่ตระหนักถึงความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบข่ายของความขัดแย้ง และความเข้มของความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งมิติทั้งสามของความขัดแย้งนี้จะมีความเกี่ยวพันกัน อย่างแยกไม่ออก

การเมืองเป็นเรื่องของการแบ่งสรรสิ่งที่มีคุณค่าในสังคม สตีเฟน แอล แวสบี (อ้างถึงใน ประดิษฐ์ ทิพย์สุมาลัย. 2531 : 8) กล่าวว่า ที่ใดก็ตามที่มีการเมือง ที่นั้นจะมีความขัดแย้ง และที่ใดก็ตามที่มีเรื่องต้องพิจารณาที่นั้นก็มีนักการเมือง ที่ใดไม่มีความขัดแย้งเลยที่นั้นไม่มีการเมือง ความขัดแย้งไม่ได้จำกัดแต่เฉพาะในการแข่งขันระหว่างพรรคการเมืองเท่านั้น แต่รวมถึงกลุ่มและบุคคลอื่น ๆ ด้วย

จุมพล หนิมพานิช (2547 : 146-147) กล่าวว่าทุกครั้งเมื่อพูดถึงการเมืองในองค์กรก็จะพูดถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ แล้วนำอำนาจที่ได้มาไปแสวงหาผลประโยชน์ หรืออาจ

ใช้ในการไปปกป้องผลประโยชน์ แต่เนื่องจากผลประโยชน์หรือทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด จึงมักทำให้ฝ่ายที่ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไม่ยอมที่จะสูญเสียผลประโยชน์ง่าย ๆ ตรงนี้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ

ชยอนันต์ สมุทรวณิช ได้ให้คำจำกัดความของการเมือง “การเมือง” ว่าการเมืองเป็นเรื่องของความขัดแย้ง ไว้อย่างน่าสนใจว่า (อ้างถึงใน ชลัท ประเทืองรัตน. 2542 : 9) การเมืองการเมืองว่า เป็นเรื่องของความขัดแย้ง น่าจะเป็นคำจำกัดความที่ดีที่สุดในทัศนะของผู้เขียน แน่นนอนนักรัฐศาสตร์หลายคนแย้งว่าการเมืองไม่ใช่เรื่องของความขัดแย้งอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการประนีประนอม (Compromise) ด้วย การประนีประนอมเกิดจากอะไร การประนีประนอมเป็นผลของความขัดแย้งที่ตกลงกันได้ แต่ความขัดแย้งทุกเรื่องไม่ใช่จะนำไปสู่การประนีประนอมทุกครั้งไป แม้รัฐจะใช้อำนาจตัดสินใจว่าใครจะได้อะไร เมื่อใดและอย่างไรลงไปแล้ว และถ้าคิดตามทฤษฎี เมื่อรัฐใช้อำนาจไปแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องยอมรับข้อตัดสินใจก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริง รัฐไม่สามารถใช้อำนาจ ซึ่งถึงแม้จะชอบธรรม ตัดสินแล้วจะยอมรับและไม่มีความขัดแย้งกันต่อไป ตรงกันข้ามความขัดแย้งย่อมจะมีอยู่เสมอ

บางคนอาจแย้งว่า มีหลายเรื่องที่เราตกลงกันได้โดยไม่จำเป็นต้องมีความขัดแย้งกันก่อน แล้วจึงประนีประนอมยอมมาทำความตกลงกันได้ แต่กรณีนี้น้อยมากและเราไม่ถือว่าเป็นการเมือง เพราะถ้าคนเราไม่ขัดแย้งกันแล้ว มีความจำเป็นใดต้องมีรัฐและอำนาจรัฐ มนุษย์คงอยู่ในสภาวะอันสันติสุขถาวร ซึ่งไม่มีในโลก อย่างไรก็ตามนักรัฐศาสตร์บางท่านมองว่าการเมืองไม่ได้จำกัดวงแต่ การช่วงชิงอำนาจ อิทธิพลและผลประโยชน์ที่ไม่สมหวังเลยแปรเปลี่ยนเป็นความขัดแย้งเท่านั้น การเมืองยังเกี่ยวข้องกับเรื่องอำนาจ อิทธิพล และผลประโยชน์ ที่มีการประนีประนอมกันได้ ซึ่งการถกเถียงกันในประเด็นนี้มีมานานและก็ยังคงดำรงอยู่

ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งทางการเมืองไว้หลากหลาย แต่ผู้วิจัยจะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ความขัดแย้งทางการเมืองคือ ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลสองฝ่ายหรือสองกลุ่มได้กระทำให้กันอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ทัศนคติ ผลประโยชน์ ขัดกัน และการใช้อำนาจทางการเมือง ทำให้มีผู้มีส่วนได้และผู้มีส่วนเสีย ซึ่งต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เห็นว่า บุคคลอื่นหรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนองและไม่สามารถตกลงกันให้เป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้ ส่งผลให้เกิดการเป็นปรปักษ์ต่อกัน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางการเมืองในองค์การ

ทัศนะหรือมุมมองของนักวิชาการที่มีต่อความขัดแย้งนั้น แต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน สตีเฟน พี โรบบินส์ (Stephen P. Robbins) ได้เสนอว่า ผู้บริหารมีทัศนะต่อความขัดแย้ง 3 รูปแบบ คือ 1. แนวคิดประเพณีนิยม (Traditional View) 2. แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations view) 3. แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แคนเน็ท ดับเบิลยู โทมัส (Kenneth W. Thomas) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 3 รูปแบบ เช่นเดียวกับกับแนวคิดของโรบบินส์ โดยเรียกแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ว่า แนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามทัศนะของโรบบินส์และโทมัสได้ดังนี้ (จนิทร ชูณหพันธ์ุ. 2544 : 120 - 121)

1. แนวคิดประเพณีนิยม สมัยก่อนเชื่อกันว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ชั่วร้าย ถูกมองในทางไม่ดี เมื่อได้ยิวว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นที่ใด คนจะนึกถึงภาพการวิวาท ความรุนแรง ความพินาศ ความโกรธ ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องเดือดร้อนอันตรายต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สมควรที่จะต้องหาทางหลีกเลี่ยง นักพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มทำการศึกษารื่องนี้อย่างจริงจังเช่นเดียวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงได้ทำการศึกษารื่องความขัดแย้งนี้ในช่วงปี ค.ศ. 1930 - 1940 ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากการสื่อสารในองค์การไม่ดี ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไม่เปิดเผยต่อกันและการปิดบังข้อมูลของบุคคลในองค์การ รวมถึงความ ล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถจูงใจคนเหล่านั้นได้ ความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งที่ไม่ดีนี้ทำให้ได้วิธีพิจารณาง่าย ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารต้องหาทางหลีกเลี่ยง จำเป็นต้องหาสาเหตุให้พบและแก้ไขให้ได้ เพื่อปรับปรุงการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม และองค์การ

2. แนวคิดทางพฤติกรรมหรือทางมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้แย้งว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นในทุกกลุ่ม และทุกองค์การ ไม่ใช่สิ่งผิดปกติหรือชั่วร้ายและทุกคนจะต้องยอมรับด้วยเหตุผลว่ามันจะต้องเกิดไม่สามารถจะห้ามได้ บางเวลาและบางสถานการณ์ความขัดแย้งอาจทำให้เกิดประโยชน์ แนวคิด เช่นนี้เริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 จนถึงกลางทศวรรษ 1970

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ ปัจจุบันนี้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นเป็นการมองภาพรวมของบุคคลทั้งหมดที่ทำงานร่วมกันในองค์การ (Interactionist Perspective) ในขณะที่

นักพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิด แนวคิดกลุ่มนี้ยังมีความเห็นก้าวหน้าไปอีกคือ เห็นควร “กระตุ้น” ให้มีความขัดแย้งในลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นไปในทางเดียวกันตลอดเวลา ทำให้บรรยากาศดูสงบราบรื่นก็จริง แต่บางครั้งมีผลให้เกิดความเลื่อยชาไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทำให้องค์การอยู่กับที่หรือเปลี่ยนแปลงช้าจนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้มีการตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลหลายคนหลายกลุ่ม และจากแนวคิดสมัยใหม่ในเรื่องความขัดแย้งนี้ ผู้บริหารจึงไม่หาประโยชน์จากความขัดแย้งนั้นเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

จอห์น เอ็ม อีแวนเชวิช (John M. Ivancevich) อ้างถึงในชินินทร์ ชูณหพันธรัภย์. 2544 : 121) ได้เสนอแนวคิดต่อความขัดแย้ง ว่ามี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน โดยที่แนวคิดกลุ่มแรกจะมีมุมมองของความขัดแย้งในทางลบ (Negative) หรือเป็นแนวคิดดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional Perspective) และแนวคิดกลุ่มที่สองจะมีมุมมองของความขัดแย้งในทางบวก (Positive) หรือเป็นแนวคิดใหม่ (Contemporary Viewpoint)

1. แนวคิดกลุ่มแรก เป็นแนวคิดดั้งเดิม มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจะต้องพยายามช่วยกันปิดบังไว้ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสาร ขาดความเข้าใจกัน เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร

2. แนวคิดกลุ่มที่สอง เป็นแนวคิดใหม่ (contemporary viewpoint) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เลื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะมีประโยชน์ไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะมีประโยชน์ หรือเป็นโทษขึ้นอยู่กับชนิดของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งมีระดับน้อยเกินไปจะก่อให้เกิดความเลื่อยชาขาดความกระตือรือร้น เกิดความแตกแยกในองค์การ เกิดความวุ่นวายในองค์การ ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์มุ่งที่จะแก้ปัญหา มากกว่าจะปิดปัญหา

ดังนั้นกลุ่มนี้ จะมองว่าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับต่ำหรือมีน้อยเกินไปจะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำในทำนองเดียวกันความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูงเกินไป จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำไปด้วยเช่นกัน ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางหรือในระดับที่เหมาะสม จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในระดับที่สูง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์กรสามารถแสดงได้

2.1.1 ทศนะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 29-33)

แนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์

คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) เชื่อว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลง เป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม คาร์ล มาร์กซ์ ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของคาร์ล มาร์กซ์ อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ คาร์ล มาร์กซ์ เชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 29)

คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) เชื่อว่า จุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตน ซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาประโยชน์ของตนเองซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีประโยชน์ขัดกัน

คาร์ล มาร์กซ์ ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์ อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาประโยชน์ จุดยืนทางการเมืองของคาร์ล มาร์กซ์ คือ การปฏิวัติทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ล มาร์กซ์ นอกจากจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้ว ยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอีกด้วย ไม่เพียงแต่คาร์ล มาร์กซ์ จะสร้างทฤษฎีความขัดแย้งขึ้นมา เขายังสร้างทฤษฎีที่นำไปสู่ความขัดแย้งอีกด้วย

แนวคิดของเวเบอร์

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตนเกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลาย ๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้นความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน เวเบอร์ถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้ง ถ้าหากเกิดขึ้นในระยะยาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 31)

แนวคิดของ เกอร์ค ซิมเมล

ซิมเมล (Simmel) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผลงานของซิมเมลเกี่ยวกับความขัดแย้งปรากฏในหนังสือของเขาชื่อ Soziologie ซิมเมลเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมุงร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 31)

แนวคิดของมอสคา

มอสคา (Mosca) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลี ได้แสดงความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในหนังสือของเขาชื่อ The Ruling Class โดยเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นสิ่งปกติที่เกิดโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถขจัดความขัดแย้งลงได้บ้างแต่มอสคา ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง จึงเห็นได้ว่าแนวคิด

เกี่ยวกับความขัดแย้งของมอสคาแตกต่างไปจากความคิดเห็นของคาร์ล มาร์กซ์ โดยที่มอสคา มีทัศนะว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพ ในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้วคนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่า เพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจบุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุมโชคชะตาของสังคม มอสคาไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของคาร์ล มาร์กซ์ที่ว่าเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว มอสคาเชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคมคือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 32)

2.1.2 ประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ (เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. 2538 : 257-261)

1) ความขัดแย้งภายในบุคคล สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ ด้วยกัน เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น จะเกิดผลขึ้นมาในทางใดบ้าง ซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือผลในทางลบก็ได้ สภาวะของความไม่แน่นอนเช่นนี้จะยิ่งมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลายๆ ทางเลือกและแต่ละทางเลือก มีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและทางลบอย่างเท่าเทียมกัน สภาพเช่นนี้ จึงทำให้ผู้ที่ต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมาและมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ ดังจะเห็นได้จากทฤษฎีของเจมส์ จี มาร์ช กับเฮอริเบิร์ต เอ ไช มอน (Jame G. March and Herbert A. Simon) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจมีสาเหตุมาจากความซับซ้อนของปัญหาและขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหายังมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็ยิ่งจะลดน้อยลงมากเท่านั้นและเช่นเดียวกัน ถ้าหากมีประสบการณ์ในอดีตมากยิ่งเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็ยิ่งจะมีน้อยตามมาเช่นกัน ในทำนองตรงกันข้าม หากความซับซ้อนของปัญหายังมีมากเท่าใดและประสบการณ์ในอดีตยังมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลตามมามากเท่านั้น

ความขัดแย้งภายในบุคคล ยังสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่งซึ่งได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณค่าหรือความคิดของเขาเกิดความไม่สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปทัสถานและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นอาจจะเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขาหรืออาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขาหรืออาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร ต่อการทำงานของเขา เป็นต้น สภาพเหล่านี้ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจหรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจจะส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ให้กับองค์กรขึ้นมาได้ หากความขัดแย้งดังกล่าวนี้สามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลาย ๆ ทางเลือกขึ้นมาได้ ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้ มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการแข่งขันกันมากกว่าร่วมมือกัน หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าการให้รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม เป็นต้น

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้เป็นความขัดแย้งที่ขยายกว้างขวางออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่สอง เพราะเป็นเรื่องความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่ายและแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมัครพรรคพวกสนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่สองนั่นเองอันเนื่องมาจากว่าความขัดแย้งในระดับที่สองนั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสองคนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กรที่มักจะแสวงหาสมัครพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความแนวความคิดหรือค่านิยมคล้าย ๆ กันมาสนับสนุนตนเอง ดังนั้นจึงทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้วย่อมมีผลกระทบต่อ กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ในหลายลักษณะด้วยกัน ตัวอย่างเช่น อาจจะทำให้การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกันหรือไม่มีการประสานงานกัน เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้ผลิตผลขององค์กรตกต่ำลงมาก็ได้

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมักจะมีทั้งกลุ่มรูปนัยหรือกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) และกลุ่มอรูปนัยหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) สมาชิกในองค์กรจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับ

เหตุผลหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่สามกล่าวคือ ความขัดแย้งในระดับที่สาม จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและแตกแยกออกมาเป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานมาจากเป้าหมายหรือแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายแนวความคิดหรือค่านิยมที่แตกต่างกันออกไปและเมื่อใดก็ตามถ้าแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้ อันเนื่องมาจากว่าแต่ละกลุ่มต้องการพิทักษ์ซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนเองนั่นเอง

5) ความขัดแย้งภายในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าเป็นความขัดแย้งของทุกระดับภายในองค์การได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มเพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั่นเอง อย่างไรก็ตามถ้าหากมองภาพของความขัดแย้งในระดับขององค์การแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิด ด้วยกันกล่าวคือ ชนิดแรกเป็นความขัดแย้งแนวตั้ง (Vertical Conflict) ชนิดที่สอง เป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) ชนิดที่สามเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Role Conflict) และชนิดที่สี่เป็นความขัดแย้งในเรื่อง บทบาท ดังจะได้อธิบายในรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ความขัดแย้งในแนวตั้ง โดยทั่วไปแล้วความขัดแย้งในแนวตั้งนี้ก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ภายในองค์การนั่นเองตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับกันขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ ทักษะคติ หรือค่านิยมไม่สอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังอาจจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาพยายามจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปจนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไป สภาพเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้

(2) ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การที่อยู่ในระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความ

ขัดแย้งระหว่างงานนั่นเอง (Interdepartmental Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสัมพันธ์ หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะมีน้อยตามไปด้วย ในทำนองตรงข้าม หากความสัมพันธ์มีมากต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็มีมากตามไปด้วยนั่นเอง เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าโดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร จะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตัวเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรืออาจจะมีการรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงานสองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกัน ต้องทำงานร่วมกัน หรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันในการทำงาน สถานะเช่นนี้จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้นมาได้

(3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการ โดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่มักจะมีฝ่ายอำนวยการ (Staff Units) เพื่อที่จะช่วยงานทางด้านวิชาการแก่ฝ่ายสายงานหลัก (Line Departments) บทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเด่นชัดกล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับด้านเทคนิคหรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนี้มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ อันเนื่องมาจากว่าฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่งกล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าฝ่ายสายงานหลัก สภาพเช่นนี้จึงทำให้ฝ่ายอำนวยการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จึงทำให้เห็นว่าบุคลิกภาพ ความเชื่อหรือค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้มักจะไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักมักจะมีความรู้ที่อยู่กับฝ่ายอำนวยการเข้ามาแก้วาทภัยหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของพวกเขา ปรากฏการณ์เช่นนี้สามารถพบเห็นได้อยู่เป็นประจำทั้งองค์กรที่อยู่ในภาครัฐกิจและรัฐบาล

(4) ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์กรนั้น โดยทั่วไปจะหมายถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ความคาดหวังในบทบาทบางครั้ง

อาจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดจากการจำแนกตำแหน่ง การพรรณนางาน (Job Descriptions) การกระจายอำนาจมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่นความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์กร เป็นต้น

ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทนี้ อาจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไปด้วย แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกันดังจะเห็นว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารมักจะประสบลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุด เพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชาและในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเองขึ้นมาได้ ความขัดแย้งในบทบาทนี้ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากยังอาจจะเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนาจการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน ชนินทร์ ชูณพินทร์รักษ์ (2544 : 124-125) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะประการหนึ่งขององค์กรที่มีอยู่โดยทั่วไปและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ หรือความต้องการในเรื่องของทรัพยากรในองค์กร ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งภายในความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในระดับองค์กร

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในแต่ละบุคคลและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานเกิดขึ้นมาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือการรับรู้ที่ไม่สามารถเข้ากันได้กับเป้าหมายตามที่ได้คาดหวังไว้

รูปแบบที่สำคัญๆ ของความขัดแย้งภายในบุคคลที่เผชิญกับภาวะของความขัดแย้งที่จะต้องเลือกตัดสินใจกับเป้าหมายแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งชนิดพอใจทั้งคู่ (Approach Approach Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลหนึ่งจะต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งสองอย่าง ซึ่งเป้าหมายแต่ละอย่างนั้นเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะบวกและเป็นสิ่งที่พอใจทั้งคู่ ทำให้ยากลำบากในการตัดสินใจเลือกสิ่งใดดี จึงมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น

ตัวอย่างเช่น พนักงานจะต้องเลือกตัดสินใจระหว่างหน่วยงานใหม่ที่เสนอเงินเดือนที่สูงขึ้น หรือเลือกอยู่ที่หน่วยงานเดิม เพราะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

1.2 ความขัดแย้งชนิดที่พอใจและไม่พอใจ (Approach Avoidance Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากเป้าหมายหรือสิ่งที่เลือกนั้นมีทั้งแง่ดีและแง่เสีย ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ถูก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น คนงานต้องการทำงานนอกเวลา เพราะต้องการเงินเพิ่มขึ้น แต่เขาก็จะไม่มีเวลาพักผ่อนเลย เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งชนิดไม่พอใจทั้งคู่ (Avoidance Avoidance) ความขัดแย้งที่บุคคลหนึ่งจำเป็นต้องเลือกสถานการณ์ที่ไม่ดีทั้งสองอย่าง โดยให้เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจเลือกชนิดนี้ไม่มีผลทางด้านบวก บุคคลนั้นจำเป็นต้องเลือกสิ่งที่ไม่ดีน้อยกว่าที่สุดจากสิ่งไม่ดีทั้งสองดังกล่าว ตัวอย่างเช่น คนงานต้องเลือกเอาว่าจะทำงานที่ตนไม่ชอบหรือต้องถูกให้ออกจากงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล 2 คนหรือมากกว่า 2 คน มีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทางด้านเนื้อหาสาระ (Substantive) หรือทางด้านอารมณ์ (Emotional) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน หรือเป็นความขัดแย้งต่างระดับกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มภายในองค์การเป็นการขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยทางด้านเนื้อหาสาระ (Substantive) และปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotional) ที่กลุ่มทำงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หรือมีความสัมพันธ์ขึ้นต่อกัน ส่งผลทำให้การประสานงานหรือความร่วมมือในการทำงาน ลดลง

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การการแข่งขันกันในประเทศธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันในเรื่องของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการหาส่วนครองตลาด (Market Share) ความขัดแย้งชนิดนี้มีผลทำให้องค์การจะต้องมีการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาตลาดของตนเองไว้

เดอ โมโน (De mono) ได้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคลคือการมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการคือ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 56-60)

1. เพราะการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะการมีความต้องการต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะการมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

รายละเอียดของสาเหตุทั้ง 3 ประการมีดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 56-60)

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่มิคนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุสำคัญประการแรกที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกันคือคนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สาเหตุที่ทำให้คนมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกันเพราะ

1.1 อารมณ์ คนที่มีอารมณ์ต่างกัน เมื่อมองเห็นเหตุการณ์อย่างเดียวกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน เช่น ถ้ามีน้ำหวานอยู่ครึ่งขวด คนที่มองโลกในแง่ดีก็จะเห็นว่า “มีน้ำหวานเหลือตั้งครึ่งขวด” คนที่มองโลกในแง่ร้ายก็จะเห็นว่า “มีน้ำหวานเหลือเพียงครึ่งขวดเท่านั้น” คนที่มีอารมณ์ดีอาจเห็นเหตุการณ์หนึ่งที่บกพร่องเล็กน้อยสามารถแก้ไขได้ คนที่มีอารมณ์ร้ายอาจเห็นว่าเป็นความเสียหายร้ายแรง ถึงขั้นตั้งกรรมการสอบสวนก็ได้

1.2 สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของแตกต่างกันเช่น คนอาร์เจนตินากับคนอังกฤษย่อมมองเห็นวิกฤตการณ์ของเกาะฟอล์กแลนด์แตกต่างกัน คนญี่ปุ่นกับคนเนเธอร์แลนด์ย่อมมองเห็นสงครามโลกครั้งที่ 2 แตกต่างกัน คนในเมืองกับคนชนบทย่อมมองเห็นปัญหาจราจรที่แตกต่างกัน

1.3 ความจำกัดในการมอง บางคนย่อมมองเห็นได้กว้างและไกล แต่คนบางคนได้มองเห็นเหตุการณ์ได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกันตัวอย่าง เช่น การมองรูปสามเหลี่ยมขนาดใหญ่ที่เขียนไว้ข้างตึก คนที่มีข้อจำกัดมาก ๆ ในการมอง อาจเห็นเพียงส่วนของเส้น คนที่มีข้อจำกัดในการมองน้อยกว่า อาจมองเห็นเป็นมุม คนที่ไม่มองเห็นข้อจำกัดในการมองอาจเห็นเป็นสามเหลี่ยมทั้งรูป เมื่อคนทั้งสามคนเปรียบเทียบกันว่าใครมองเห็นอะไรย่อมมีคำอธิบายกับสิ่งที่มองเห็นแตกต่างกัน เพราะความจำกัดในการมองของบุคคล จึงทำให้คนมองเห็นปัญหาที่แตกต่างกัน

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น สามีภรรยาเรือแตกต้องไปอยู่บนเกาะแห่งหนึ่ง บนเกาะนั้นมีบ่อน้ำอยู่เพียงบ่อเดียวที่พอจะดื่มได้ภรรยาซึ่งเป็นนักธรณีวิทยาเห็นว่าน้ำในบ่อมีสารตะกั่วปนอยู่มาก สามีซึ่งเป็นแพทย์รู้ว่าถ้าหากร่างกายมีสารตะกั่วสะสมอยู่ในร่างกายมาก ๆ จะเกิดเป็นพิษทำให้เป็นบ้าหรือตายได้ เหตุผลเฉพาะหน้าก็คือคนทั้งสองหากต้องการอยู่รอดก็ต้องดื่มน้ำจากบ่อนี้ เหตุผลระยะยาวก็คือ น้ำเป็นพิษแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามเหตุผลระยะยาวได้ โดยมากแล้วเหตุผลเฉพาะหน้ามักจะชนะ คนบางคนมักมีความหวังว่าเวลาอาจทำให้เหตุการณ์คลี่คลายได้บ้าง สามีภรรยาบางคู่มักจะใช้เงินที่หาได้ไปเที่ยวตอนหนุ่มสาวโดยไม่ทราบว่าหลังเกษียณอายุแล้วโดยไม่แน่ใจว่าจะเดินเที่ยวไหวหรือไม่หลังเกษียณแล้ว คนที่มุ่งเหตุผลเฉพาะหน้าย่อมเห็นแตกต่างจากคนที่มุ่งเหตุผลระยะยาว

1.5 มองกันคนละมุม แต่ละคนก็มีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเหตุการณ์คนละมุมมองย่อมมองเห็นถึงต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักการศึกษาต่างก็มีมุมมองปัญหาการศึกษาคนละมุม นักเศรษฐศาสตร์ทุนนิยมกับนักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมก็มองเห็นปัญหาเศรษฐกิจต่างกัน หากครุ่นน้อยมองเห็นว่าการทำงานดีคือ การไม่ขาด การไม่ลา แต่ครุใหญ่มองว่าการทำงานดีคือคุณภาพของผลงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอในการพิจารณาความดีความชอบ

1.6 มีข้อมูลคนละอย่าง คนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เช่น ในการประชุมครูที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน หากมีท่านเพียงคนเดียวที่รู้ว่าผู้อำนวยการคนนี้จะกำลังจะถูกย้าย ท่านย่อมมองเห็นภาพของผู้อำนวยการต่างจากคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้อำนวยการพูดถึงเป้าหมายของโรงเรียนในอนาคต ครูใหญ่ที่มีข้อมูลมากย่อมมองเห็นต่างจากครูน้อยที่มีข้อมูลน้อยการที่คนมองเห็นไม่เหมือนกันก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

1.7 การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูปย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของรูป ผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูน้อยบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8 ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ ๆ และมีประสบการณ์

น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่ม่ีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดบ่อย ๆ ในระบบราชการ

1.9 การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลดีและถูกต้อง

ม่ีประสบการณ์ และมีความฉลาดย่อมสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเนในอนาคตทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10 การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันทำให้คนมีการรับรู้แตกต่างกัน ถ้าต่างคนต่างมองดูก้อนเมฆ อาจทำให้มองเห็นเป็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ที่ต่างกัน คนที่เคยถูกขโมยจ้ดบ้านย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรม ต่างจากคนที่ไม่เคยถูกขโมยจ้ดบ้าน การรับรู้ที่ต่างกันทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2. คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกันเป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน การที่คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน อาจเป็นเพราะ

2.1 สไตล์ (Style) แต่ละคนก็มีสไตล์ของตัวเอง เสื้อตัวที่แม่เห็นว่าสวยและซื้อมาฝากลูกสาววัยรุ่น แต่ลูกสาวไม่ชอบและไม่ยอมใส่ ทั้งนี้เป็นเพราะแม่กับลูกมีสไตล์ต่างกัน คนต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันเพราะมีสไตล์แตกต่างกัน

2.2 หลักการ (Principles) หลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางเพื่อการตัดสินใจ คนที่มีหลักการต่างกันย่อมต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักการศึกษาที่มีหลักการต่างกัน ย่อมมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาการศึกษาไม่เหมือนกัน คนที่มีหลักการไม่เหมือนกัน ย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกันดังจะเห็นได้จากนักการเมืองและข้าราชการประจำเมื่อมีหลักการแตกต่างกันก็จะเกิดความขัดแย้งได้

2.3 สโลแกน (Slogans) สโลแกนเป็นการผสมผสานของหลักการความเชื่อ และค่านิยมสโลแกนสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือในการคิด สโลแกนทำยรถบรรทุก 10 ล้อ สะท้อนให้เห็นแนวคิดของคนขับรถ คนที่มีสโลแกนต่างกัน ย่อมมีความต้องการต่างกัน และมีความเห็นที่แตกต่างกันในที่สุด เช่น “โก้ไว้ก่อน” กับ “ประหยัดไว้ก่อน” ย่อมมีความต้องการในเสื้อผ้าที่แตกต่างกัน และมีความเห็นในการเลือกซื้อเสื้อผ้าต่างกัน สโลแกนที่ต่างกันนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน

2.4 ค่านิยม (Values) อารยธรรมและวัฒนธรรมสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของบุคคล ค่านิยมมีความสัมพันธ์กับหลักการและความเชื่อเป็นอย่างมาก คนที่มีค่านิยมต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกันและก็จะมีความเห็นต่างกันด้วย คนที่มีค่านิยมประหยัดและอ่อมย่อมมีความแตกต่างจากคนที่มีค่านิยมฟุ่มเฟือย

2.5 ความเชื่อ (Beliefs) การรับรู้ พฤติกรรม ค่านิยม และหลักการต่างก็เป็นผลของความเชื่อของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันย่อมมีความต้องการต่างกัน ความเชื่อของบุคคลส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคล คนที่มีความเชื่อต่างกันมักจะมีความคิดเห็นต่างกันด้วย

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด คนที่มีพื้นฐานของความคิดต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางคนอาจคิดถึงตนเองเป็นสิ่งแรก บางคนอาจคิดถึงเพื่อนฝูงพี่น้องเป็นอันดับแรก บางคนอาจนึกถึงสังคมก่อนอย่างอื่น หรือบางคนอาจนึกถึงประเทศชาติก่อนสิ่งอื่น บางคนอาจนึกถึงประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้งความคิดที่ตั้งบนพื้นฐานที่ต่างกันย่อมมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

3.2 สองขั้วของความคิด ความคิดของบุคคลมักจะอยู่ระหว่างสองขั้วที่ตรงกันข้าม บางครั้งก็อยู่ใกล้ ๆ ขั้วใดขั้วหนึ่ง บางครั้งก็อาจอยู่ระหว่างกลาง ๆ ระหว่างสองขั้ว ภรรยาที่เป็นผู้จัดการบริษัทย่อมมีความคิดที่จะปกครองบังคับบัญชาขณะอยู่ในสำนักงานของตน หากเอาความคิดนี้มาใช้ที่บ้านก่อนข้างจะแน่นอนว่าจะหาความสุขภายในบ้านไม่ได้ คนญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ อาจทำงานแบบฝรั่งแต่อยู่ที่บ้านแบบญี่ปุ่น นักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมกับทุนนิยม ย่อมอยู่คนละขั้ว แต่ในความเป็นจริงแล้วประเทศประชาธิปไตยมักสนใจเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมในบางเรื่อง ประเทศสังคมนิยมก็มีแนวโน้มที่จะใช้เศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ การที่บุคคลมีความคิดติดกับขั้วใดขั้วหนึ่งมักจะมีความเห็นแตกต่างจากคนอื่น

3.3 หลักตรรกวิทยา ความคิดของบุคคลขึ้นอยู่กับหลักตรรกวิทยาที่เขาใช้ ความคิดที่ตั้งอยู่บนหลักตรรกวิทยาที่ไม่ถูกต้อง ย่อมแตกต่างไปจากคนอื่นและ

เป็นความคิดที่ไม่สมเหตุสมผล เช่น เหตุผลที่เร็วทำให้คิดเร็ว ๆ แต่เหตุผลที่ดีไม่จำเป็นต้องทำให้คิดดี ๆ เพราะเหตุผลที่ดีอาจทำให้คิดเรื่องเร็ว ๆ ก็ได้หรือผู้บริหารมักมีรูปร่างสูงใหญ่ แต่ก็มีคนที่มรูปร่างสูงใหญ่ไม่น้อยที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

ดร.ฟรานซิส ทรัสต์ (Francis Trusty. 1962 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 65) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษานแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซีที่เมืองน็อกซ์วิลล์ ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีดังนี้

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การทำทนายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าคุณมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

ผู้บริหารควรจะยอมรับว่าในหน่วยงานของเรานั้น การที่คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันย่อมเป็นของปกติ แต่ควรระวังว่าการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคล และก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด อาจการต่อไปนี้อาจเป็นสิ่งบอกเหตุว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในหน่วยงานของเรา

1. การพูดคุยกันแล้วนำไปสู่การโต้เถียงกัน
2. การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่นไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง
3. การแสดงข้อข้องใจของคนหนึ่งที่มีต่ออีกคนหนึ่ง
4. การไม่ติดต่อกันเป็นการส่วนตัว เช่น พยายามหลีกเลี่ยงการพบกันไม่ทักทายกัน เป็นต้น
5. การถูกหนีออกจากที่ประชุม ขณะที่คนหนึ่งกำลังพูด
6. การขาดงานหรือขาดประชุม โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา
7. การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน
8. การขอย้ายที่ทำงาน

สรุปสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลัง คือแบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึก
2. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาของการสื่อสาร

3. สภาพขององค์การ ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดการแข่งขัน การมีข้อบกพร่อง

ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดจากการที่บุคคลจะต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการที่จะบรรลุเป้าหมาย

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ คือเกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจาก

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างในอารมณ์ สภาพแวดล้อมความจำกัดในการมอง เหตุผลเฉพาะหน้า การมองคนละมุม การมีข้อมูลคนละอย่าง

2. การมองไม่เต็มรูปประสบการณ์ การคาดคะเน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

3. การมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างในสไตล์ หลักการ สโลแกน ค่านิยม ความเชื่อ

4. การมีแบบของความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันในพื้นฐานของความคิดหลักตรรกวิทยาที่แต่ละคนใช้เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว สาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจาก

1. การคิดไม่เหมือนกัน

2. การทำไม่เหมือนกัน

3. ผลประโยชน์ขัดกัน

สาเหตุของความขัดแย้งทางการเมืองในองค์การ

ความขัดแย้งที่ฟักตัวขึ้นในองค์การบริหารต่าง ๆ หรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ นั้นย่อมมีสาเหตุและเหตุผลต่าง ๆ กัน ถึงแม้ว่าบางอย่างอาจจะไม่ใช่ต้นเหตุของความขัดแย้งโดยตรงก็ตาม แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่อง หรือเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความขัดแย้งนั้น ๆ สิ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การบริหารนั้นมีอยู่อย่างน้อย 4 ประการดังนี้คือ (อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2546 : 127-128)

1. ความขัดแย้งอันเกิดจากภาระหน้าที่ งานบางอย่างผู้บริหารไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นความรับผิดชอบของใครหรือกลุ่มไหน เมื่อจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงานนั้นก็อาจจะเกิดโต้เถียงกันในระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่น่าจะเกี่ยวข้องกับการงานนั้น ทั้งนี้อาจจะเป็นการแย่งกันทำงานนั้นหรือเกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง

2. ความขัดแย้งอันมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากความต้องการของปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุเป็นความขัดแย้งอันมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการในด้านวัตถุดิบของหรือปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคคลอื่น ๆ ก็มีความต้องการอยากได้

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากช่องว่างหรือความแตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนี้จะป็นเหตุให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก และแยกบุคคลให้ห่างจากกันก่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็น “เรา” และ “เขา” และสิ่งเหล่านี้เองจะเป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การแบ่งพรรคแบ่งพวกนี้อาจเป็นรูปของหญิงชาย คนแก่ – คนหนุ่ม , ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา , ผู้จัดการคนงาน เป็นต้น

4. ความขัดแย้งอันเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลต่าง ๆ ได้มาอยู่ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ซึ่งในตอนแรกที่มาวมกันใหม่ ๆ อาจจะไม่ต้องมีความขัดแย้งกัน แต่หลังจากที่ได้มาอยู่ร่วมกันนาน ๆ เข้าได้มีการพบปะพูดคุยทำงานร่วมกันประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และรู้ถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละบุคคลหรือของแต่ละฝ่าย ๆ กล่าว คือได้รู้จักกันสยใจอกกันมากขึ้น ซึ่งอาจจะมีหลายสิ่งที่น่าสนใจ แต่ก็ย่อมจะมีบางอย่างไม่เข้าใจกัน อันจะเป็นชนวนก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในที่สุด

ความขัดแย้งขององค์การเกิดขึ้นมาด้วยเหตุผลหลายประการ ความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้และเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในปัจจุบัน ความขัดแย้งภายในขององค์การ (Organizational Conflict) มีสาเหตุเกิดขึ้นมาพอสรุปได้ดังนี้ (ชนินทร์ ชูนพพันธุ์. 2544 : 125)

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นตามระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดสรรทรัพยากร การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาตามแนวนอน (Horizontal Conflict) ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาในระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งในเรื่องของเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การแข่งขันการได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับสายงานที่ปรึกษา (Line-Staff Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไป แล้วสายงานที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำแก่สายงานหลัก

แต่ฝ่ายสายงานหลักจะเชื่อหรือไม่ จะทำปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่สายงานหลักเห็นว่าสายงานที่ปรึกษามากำกว่างานของตน

4. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (Person-Role Conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้นั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ของเขาแต่การแสดงบทบาทนั้นขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ หรือความต้องการส่วนตัวของเขาเอง ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intrarole Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีบทบาทหลายบทบาท เช่น ความขัดแย้งภายในบทบาทของผู้ควบคุมการบังคับบัญชาในระดับต้นซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่อยู่ระหว่างกลางระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติและทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติต่างก็มีความคาดหวังในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชาตรงข้ามกัน ซึ่งทำให้เขายากที่จะแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังในบทบาททั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติมีต่อเขาได้ ความขัดแย้งในบทบาทอีกรูปแบบหนึ่งคือความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่ขัดกัน (Interrole Conflict) เช่น หัวหน้างาน มีบทบาทในการพิจารณาโทษของเพื่อนตนเองในหน้าที่การงาน ซึ่งอาจเกิดความคาดหวังที่ขัดกัน ในบทบาทของบุคคลผู้นั้นที่ต้องแสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

จากสาเหตุหลักดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีสาเหตุเกิดขึ้นมาจากทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันขึ้นต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นไปในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ลักษณะงานที่ขึ้นตรงต่อกัน ลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การ การแข่งขันกันในเรื่องของการให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เป้าหมายที่แตกต่างกันหรือเข้ากันไม่ได้ ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหน้าที่แล้วและยังไม่ได้รับการแก้ไข ล้วนแล้วแต่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ในองค์การ

เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2538 : 265-268) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งว่า หมายถึง เจื่อนไขที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมายหลายปัจจัยด้วยกัน และแต่ละปัจจัยจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกกันไม่ออก แหล่งที่มาของความขัดแย้งดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นมาจากทั้งโครงสร้างขององค์การและสมาชิกในองค์การด้วย จากลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารนอกจากจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความขัดแย้งแล้ว หากยังต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะของมันได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การป้องกัน และแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องนั่นเอง

สำหรับแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่จะศึกษากันต่อไปนี้ จะไม่จำแนกออกมาเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งในระดับใดระดับหนึ่ง หากแต่จะกล่าวรวมกันไป เพราะสามารถนำไปประยุกต์และอธิบายความขัดแย้งในระดับในองค์กร โดยจะแบ่งแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่สำคัญออกเป็น 6 ปัจจัยด้วยกันดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่จะต้องพึ่งพากันและกัน (Task Interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้นไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้จะต้องมีการปะทะสังสรรค์กัน หรือต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูลความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จขึ้นมา การทำงานของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้เช่นนี้ จะสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ซึ่งจะมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน ประการแรก ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นโดยที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องปะทะสังสรรค์กัน โดยตรงก็ได้แก่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นมาอย่างร้ายแรง ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องก็ได้ซึ่งในท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกันขึ้นมา ประการที่สอง รูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำการสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้าขึ้นมา ก็จะมีผลทำให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เจื่อนใจเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นและประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จขึ้นมาได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกัน ก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased Specialization) เมื่อองค์กรมีความเจริญเติบโตและมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติมากขึ้น จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรนั่นเอง ถึงแม้ว่าการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอาจจะให้ประโยชน์ก็ตาม แต่ในตัวของมันเองก็สร้างปัญหาขึ้นมามากมายหลายประการด้วยกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่ายังมีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมากเท่าใด ความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่าการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านนี้จะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงานและพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แก่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันออกไปตามที่ตนเองมีความถนัดและเมื่อทั้งสองฝ่ายนี้มีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้วโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously Defined Responsibilities) ความขัดแย้งในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานก็ตาม มักจะเกิดมาจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจนด้วย เพราะการที่ไม่มีความชัดเจนนี้ จะเป็นเหตุทำให้บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกันได้ซึ่งจะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งตามมานั่นเอง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน อันเนื่องมาจากว่าในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์การส่วนใหญ่มักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงลักษณะของการพรรณงาน (Job Descriptions) ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่มหรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบไปให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งก็จะตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication Obstacles) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความภายในองค์กรอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัยด้วยกันดังเช่น ระบบการไหลของงาน (Work Flow) ที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจจะเป็นอุปสรรคทางด้านภาษา (Semantic Difficulties) ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไป เช่น วิศวกร นายแพทย์และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเป็นลักษณะเฉพาะตัวตามที่ตนเองได้รับการศึกษามาและมีความแตกต่างซึ่งกันและกัน

อย่างมากมาย สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจหรือเกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้การประสานงานและความร่วมมือร่วมกัน ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for Limited Resources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือหน่วยงานของตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการสภาพเช่นนี้จะเป็เงื่อนไขที่นำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ เพราะว่าการแย่งชิงทรัพยากรเช่นนี้จะมีฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรเพิ่มหรือเป็นฝ่ายชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ทรัพยากรลดลงหรือเป็นฝ่ายแพ้และนำไปสู่ความไม่พึงพอใจขึ้นมาได้ซึ่งจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งตามมานั่นเอง

6. ความแตกต่างของบุคคลในองค์กร (Personal Differences) โดยธรรมชาติขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมากมายตั้งแต่เรื่องพื้นฐานของครอบครัว ค่านิยม แนวความคิด การศึกษา อายุ หรือบุคลิกภาพ เป็นต้น ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวนี้ล้วนแล้วแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระดับบุคคลกลุ่มหรือหน่วยงานก็ตาม และยิ่งมีความแตกต่างกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็จะมีมากตามมาเท่านั้นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือคนที่มีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ มักจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหา และทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมามากกว่าคนที่มีจิตใจเป็นนักประชาธิปไตย เพราะบุคลิกภาพของคนที่เป็นเผด็จการมักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นเชื่อฟังตนเองฝ่ายเดียว ไม่มีความอดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตนเอง ไม่มีความยืดหยุ่น มักแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่น และค่อนข้างมีอคติกับคนอื่น เป็นต้น บุคลิกดังกล่าวเช่นนี้ย่อมไม่มีเพื่อนร่วมงานคนไหนยอมรับกันได้ และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ไม่ยากเลย

แหล่งที่มาของความขัดแย้งที่ศึกษามาข้างต้นนี้ไม่ได้หมายความว่าเพียง 6 ปัจจัยดังที่กล่าวมาเท่านั้น ตรงกันข้ามอาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายหลายประการซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ เช่น ระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กรไม่มีความยุติธรรม บรรยากาศการทำงานไม่เหมาะสม ความแตกต่างในเรื่องเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน

ความไม่พึงพอใจในบทบาทที่ตนเองได้รับ และการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อ้วนแต่เป็นบ่อเกิดที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้ทั้งนั้น จากสภาพเช่นนี้ จึงทำให้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์แหล่งที่มาของความขัดแย้งให้ถูกต้องตามสภาพที่แท้จริงขององค์การ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้การกำหนดแนวป้องกันและแก้ไขสามารถสอดคล้องกับปัญหาที่แท้จริงนั่นเอง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 53 - 56) มีสาเหตุมาจากบุคคลเป็นประการสำคัญวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจตัวบุคคลได้ดีขึ้น คือ การพิจารณาจากหน้าต่าง โจอแฮรี (Johari Window) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า โจ (Jo) และแฮรี อิงแฮม (Hary Ingham) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า แฮรี (Hary) เมื่อเอาชื่อต้นสั้น ๆ ของคนทั้งสองมารวมกัน จึงเป็นโจแฮรี (Johari) หน้าต่างโจแฮรี เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือความรู้ของเรา (เรารู้ หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือความรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 1

	เรารู้	เราไม่รู้
เราไม่รู้	<p>แบบที่ 1</p> <p>เปิดเผย</p> <p>แบบที่ 3 แบบที่ 4</p> <p>ซ่อนเร้น ต่างคนต่างไม่รู้</p>	<p>แบบที่ 2</p> <p>บอด</p>

แผนภูมิที่ 1 หน้าต่างโจแฮรี

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 53

จากแผนภูมิที่ 1 จะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย (Open Self) บุคคลแบบที่ 1 เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่น โดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จึงไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (blind self) บุคคลประเภทนี้ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา จึงมักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจหรือโดยไม่ตั้งใจ มักชอบทำใบปลิว บัตรสนเท่ห์ คนอื่นที่รู้จักก็ไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือหากมีคนเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่น ๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (Hidden Self) เนื่องจากกลัวคนอื่นจะรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก เพราะกลัวหรือไม่ทราบว่าคนอื่นจะตอบสนองหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างก็ไม่รู้ (Undiscovered Self) เมื่อเราไม่รู้และเขาก็ไม่รู้ จึงเป็นการไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลา และเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ

ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญและชอบเสี่ยง คนบางคนก็มีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว คนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน คนที่มีลักษณะตรงข้ามกับพวกก้าวร้าว คือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้ มักจะชอบให้ร้ายคนอื่น โยนความผิดให้คนอื่น นินทาคนอื่น เพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเอง บุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

คนบางคนมีบุคลิกภาพสอดคล้องกัน พบกันครั้งแรกก็ถูกใจลกกัน สนุกสนมกันรวดเร็ว รวบรวมว่ารู้จักกันมานานปี ในทางตรงกันข้าม บางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้วทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม

ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกัน หากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไร ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้นความแตกต่างในคุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนา สามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วย ในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้

ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้ เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เช่น ครูน้อยทั้งหลายอาจมองครูใหญ่คนใหม่ในลักษณะแตกต่างกันประสบการณ์ของครูสมหญิงที่มีต่อคนที่มีรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่เป็นประสบการณ์ที่ดี ครูสมหญิงก็จะมี การรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ครูสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนที่มีรูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่ ก็จะทำให้ครูสมชายมีการรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างครูสมชายกับครูใหญ่คนใหม่ก็จะค่อย ๆ เกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย

เมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้น ไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวก แต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายในระบบราชการนั้นมักเสียคนดีมีฝีมือไปมาก เพราะเขาไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มีเป้าหมายแตกต่างจากเขา หรืออาจเป็นเพราะเป้าหมายของหน่วยงานไปแทรกแซงเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขายอมรับไม่ได้ ภูมิหลังที่ต่างกันย่อมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน คนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด

ในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ ตำแหน่ง หรือยศถาบรรดาศักดิ์ แต่ละคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และ

มักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรมาไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล

ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ในงานที่คาบเกี่ยวกัน ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง “ผลงาน” กันต่างหาก องค์กรใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยมการรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เช่น การเงินไม่สามารถไปวางฎีกาเบิกเงินได้ เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้ งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ ตามกำหนดเพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาท

ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้น ๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตาม ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่แต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร มักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล

บางตำแหน่งจะมีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย คนมักจะต่อต้านกิจกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติทำให้มีความกดดันต่อบทบาทของตำแหน่งนั้นเป็นอย่างมาก ทำให้มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ตำแหน่งที่มีความขัดแย้งติดอยู่ด้วย เช่น คณะกรรมการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (ป.ป.ช.) นิติกร ผู้ตรวจสอบภายใน อาจารย์ฝ่ายปกครอง เป็นต้น

เมื่อมีผู้บริหารคนใหม่มาแทนที่ผู้บริหารคนเก่าที่อยู่มานาน เขามักจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชามักจะคาดหวังว่าผู้บริหารคนใหม่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้บริหารคนเก่าที่ดีหรือละเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบในสิ่งที่ผู้บริหารคนเก่าปฏิบัติ

8. ความแตกต่างของสถานภาพ

สถานภาพ (Status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล อาจเป็นแบบพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร หรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโส หรือความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่า คนมีสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือคำแนะนำนั้นไม่ได้ผ่านไปตามช่องทางที่ควรจะเป็น งานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตนงานที่มอบให้ทำไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตน หรือคนที่มีสถานภาพสูงเอาเปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้ เช่น ห้องทำงาน เก้าอี้หนัง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

อรุณ รักรธรรมและ ประชัช เปี่ยมสมบูรณ์ (2546 : 105-106) เสนอแนวทางการแก้ไขไว้ดังนี้

1. ปัญหาระบบราชการให้ความสำคัญแก่กฎระเบียบเพื่อควบคุมมากเกินไป อันเป็นผลให้ข้าราชการยึดกฎหมายระเบียบเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจอย่างเหนียวแน่น แทนที่จะให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวมกับเป้าหมายของหน่วยงานย่อย ทำให้ข้าราชการหวาดระแวงทางด้านการบริหาร ตลอดจนปัญหาการบริหารบริการประชาชนที่ไร้คุณภาพ ดังนั้น ระบบราชการจึงควรแสวงหาเทคนิคประการอื่นเข้ามาช่วย เพื่อป้องกันความเข้มงวดอันเกิดจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่นการเผยแพร่อุดมการณ์ให้แก่ข้าราชการในหน่วยงานฝึกอบรมสมาชิกให้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น
2. ปัญหาข้าราชการยึดมั่นในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเข้มงวด ปัญหานี้เกิดจากลักษณะการควบคุมของระบบราชการ จึงทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่เกาะติดกับกฎหมาย ระเบียบแบบแผนอย่างเหนียวแน่น เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือเพื่อความปลอดภัยของตน ดังนั้น การปฏิบัติงานของข้าราชการจึงมีลักษณะขาดความยืดหยุ่น ทำให้เกิดความล่าช้า และไม่สามารถบริการประชาชนได้อย่างประทับใจ เพราะยิ่งออกกฎระเบียบมากขึ้นเท่าใด ก็ดูเหมือนหนึ่งว่ายิ่งผูกมัดตนเองให้กะดิกกะเคี้ยวไม่ได้ในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชน ปัญหานี้สมควรแก้ไขให้ข้าราชการหันมาให้ความสำคัญแก่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ให้มากขึ้น ระบบราชการไม่ควรเน้นเฉพาะการควบคุมแต่ประการเดียว แต่ควรสร้างลักษณะให้ข้าราชการแต่ละคนรู้จักรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน ต่อสังคมให้มากขึ้น โดยเฉพาะด้วยการนำเอารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้าไปใช้

3. ปัญหาผู้บริหารขาดความเที่ยงธรรม ความยุติธรรมของผู้บริหารนับว่ามีผลสำคัญต่อความขัดแย้ง กล่าวคือ นอกจากจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจผู้บังคับบัญชาแล้ว ลักษณะดังกล่าวย่อมไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารที่ยังมีค่านิยมในการสร้างอาณาจักรของตนเอง เลือกที่รักมักที่ชัง ย่อมทำให้ข้าราชการที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา เกิดความท้อแท้และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ปัญหานี้จึงต้องแก้ที่ตัวผู้บริหารซึ่งทางแก้ทางหนึ่งเป็นไปได้ก็คือ สนับสนุนความขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ให้มีการแสดงออกแสดงออกเพื่อให้ผู้บริหารทราบในข้อบกพร่องของตนเองและปรับปรุงค่านิยมเสียใหม่ เพราะความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ในความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารอาจไม่มีทางทราบได้

4. ปัญหาข้าราชการไม่กล้าขัดแย้งความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ปัญหานี้สืบเนื่องมาจากค่านิยมของคนไทยที่ยังยอมรับในหลักความอาวุโส และเห็นว่าหากคนไปขัดแย้งความคิดเห็นของผู้ใหญ่ความก้าวหน้าในชีวิตราชการของตนอาจจะไม่รุ่งโรจน์ คติในการทำงานของข้าราชการหลายคนจึงมีลักษณะ “เป็นผู้น้อยคอยก้มประนมกร” หรือ “เรื่อร้ว นายซัง เป็นอ๋ปมงคล” ทำให้ผู้ใหญ่ว่าอะไรได้ตามใจชอบเพราะไม่มีผู้ใดกล้ามาขัดความความคิดเห็น หรือคัดค้าน เมื่อข้าราชการไม่พอใจ ก็ไม่แสดงออกหรือคัดค้าน บรรดาอากาศภายในหน่วยงานจึงมีแต่ความตึงเครียด อันเป็นความขัดแย้งในทางลบ หากเปลี่ยนแปลงค่านิยมนี้เสียใหม่ ให้กล้าแสดงความคิดเห็นและแสดงออกตามหลักของเหตุผลความขัดแย้งอาจเปลี่ยนทิศทางไปสู่การสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยมากขึ้นต่อไปได้

ผลกระทบของความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กร
สังคมไทยไม่ส่งเสริมความขัดแย้ง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมหรือมีความก้าวร้าวซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ ๆ มักจะถูกสังคมไทยว่าเป็นเพราะการอบรมเลี้ยงดูหรือพ่อแม่ไม่สั่งสอน แต่แนวความคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายทั้งขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้งโดยมีผู้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษดังนี้

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง พงจะประมวลสรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์
วิศาลาภรณ์. 2540 : 20-22)

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น

ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง
 ด็อยท์ซ (Deutsch, 1973 : 143) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้ง

ไว้ดังนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผล

ตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใดหรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

สถาบัน อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1975 : 156) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและต่อองค์กรดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร

1.1 ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนองการโต้เถียงกันบ้างหรือโต้แย้งกันบ้างอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าว อาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

1.2 ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเอง โดยจะต้องระวังและรู้ว่าทำอะไรหรือรู้ว่าทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง

1.3 ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง

1.4 ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัว และมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดี

2. ประโยชน์ต่อองค์กร

2.1 ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้าง และจะแก้ปัญหายังไง

2.2 ความเห็นขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้ง

2.3 ถูกละเอียดและปิดบัง แล้วความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการแก้ไข

2.4 ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ

2.5 ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงความสามัคคีกลมเกลียวกันก็อาจเกิดขึ้น

ศาสตราจารย์ทรัสต์ (Trusty. 1971 : 186) แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษาผลงานของ Coser (1956) Pondy (1967) Trusty (1971) Jandt and Gillette (1985) และสรุปว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อการ เช่น

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มของตน และจะช่วยทำให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น
2. ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์คงมีอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยให้ระบายความเป็นปรปักษ์ต่อกันออกเสียบ้าง
3. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ให้คุ้มค่า
4. ความขัดแย้งทำให้การมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมีมากยิ่งขึ้น
5. ความขัดแย้งทำให้สร้างบรรทัดฐานใหม่ขึ้นมา และต้องยืนยันบรรทัดฐานเก่าอีกครั้งหนึ่ง
6. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจ่างชัดขึ้น
7. ความขัดแย้งมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งจึงช่วยจูงใจให้บุคคลและองค์การได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน และรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2538 : 268-269) กล่าวว่าจากการศึกษาถึงปรัชญาของความขัดแย้งในองค์การดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมีลักษณะสองด้านในตัวของมันเองกล่าวคือมีทั้งลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลายถ้าหากความขัดแย้งในองค์การมีมากเกินไปผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ (Negative Consequences) ซึ่งจะมีลักษณะทำลายประสิทธิผลขององค์การ แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวกตามมา (Positive Consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้กับองค์การ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติบางครั้งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าความขัดแย้งขนาดไหนถึงจะเรียกว่าเป็นจุดที่เหมาะสมที่สุด ต่อปัญหาดังกล่าวนี้ ได้มีนักวิชาการเสนอแนะว่า กลยุทธ์ที่จะช่วยตัดสินใจได้ดีที่สุดก็คือ การสังเกตผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งสองประการนั่นเอง กล่าวคือ ถ้าผลของความขัดแย้งออกมาในทางบวกก็เรียกว่าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมที่สุด แต่ถ้าผลออกมาในทางลบก็ถือว่าความขัดแย้งนำไปสู่การทำลายมากกว่าเป็นการสร้างสรรค์ดังจะเห็นได้จากรายละเอียดที่ศึกษากันต่อไปนี้

1. ผลในทางบวก จะมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

1.2 เป็นความขัดแย้งที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การเกิดแรงจูงใจ

ในการทำงานขึ้นมา

1.3 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

1.4 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์การที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

1.5 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์การหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจขึ้นมา

1.6 เป็นความขัดแย้งที่ช่วยลดความตึงเครียดในองค์การได้ หรือทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การดีขึ้น

1.7 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้คุณภาพของชีวิตการทำงานของบุคลากรใน
องค์กรดีขึ้น

2. ผลในทางลบ จะมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เป็นความขัดแย้งนำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อ
สุขภาพจิตของคนในองค์กรมากขึ้น

2.2 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลามากเกินไป

2.3 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการแบ่งเป็นพรรค เป็นพวกขึ้นมา หรือทำ
ให้ฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายชนะ (Winner) และอีกฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้
(Loser) ลักษณะเช่นนี้มีผลทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ขาดการประสานงานกัน
และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรตกต่ำลงมาได้

2.4 เป็นความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อ
เป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม

2.5 เป็นความขัดแย้งที่นำไปสู่ความขุ่นเคือง และทรงไว้ซึ่งเสถียรภาพของ
องค์กรผลที่ตามมาของความขัดแย้งทั้งในลักษณะทางบวกและทางลบดังกล่าวมานี้ สามารถ
เกิดขึ้นได้ในทุกระดับของความขัดแย้งตั้งแต่ระดับบุคคลไปถึงระดับองค์กร จากสภาพเช่นนี้จึงทำ
ให้เกิดปัญหาขึ้นมาว่าจะมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และ
ในขณะเดียวกันจะลดความขัดแย้งในลักษณะทำลายให้มันน้อยที่สุดได้อย่างไร

ชานินทร์ ชุณหพันธ์ (2544 : 126-127) กล่าวว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน
องค์กรมีทั้งผลดีและผลเสียต่อบุคคลและองค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและ
ระดับของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิด ผลดีหรือมีประโยชน์ ต่อ
บุคคลและองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ความขัดแย้งจะช่วยให้มี
ข้อมูลเชิงวิจิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องจะต้องปรับปรุง แก้ไข ทำให้ผู้บริหารหาแนวทางและวิธีการ
ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะทำให้อุบุคคลและองค์กร
ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ
ที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างกันของบุคคล ผู้บริหารที่มี
ความสามารถย่อมนำความแตกต่างเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิด
สร้างสรรค์มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น เป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร

4. ความขัดแย้งกระตุ้นทำให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่
หรือมีวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้การแก้ไขปัญหาขององค์กรเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ

5. ความขัดแย้งกับองค์กรอื่น จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรมีความสามัคคี
กันร่วมมือกัน ทั้งทางด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ทำให้
เกิดความผูกพันกับองค์กร

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะช่วยทำให้มี
ความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ไขปัญหามากกว่าที่จะใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา

ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่ต่ำเกินไปหรืออยู่ในระดับที่สูงเกินไปจะก่อให้เกิด
ผลเสียหรือมีโทษต่อบุคคลและองค์กรพอสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน อาจมีการบิดเบือนข้อมูล หรือสื่อสารอย่างผิด ๆ ทำให้
เกิดความแตกแยกกันขึ้นภายในองค์กร

2. ขาดความร่วมมือ หรือความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่ขัดแย้งกันจะ
ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานทำให้งานล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ส่งผลเสียต่อ
องค์กร

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือ
ทำงานตามที่ถูกสั่งทำเท่านั้น ทำให้องค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ
ไม่มี ทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขาดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กร
อื่นได้

4. ทำให้พนักงานเกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ไม่มีความสุข ไม่มี ความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะ
ลดลง

5. ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ทำลายความสามัคคีในการทำงานของกลุ่ม พนักงานจะค้ำนึ่งประโยชน์ เฉพาะส่วนตนมากกว่าส่วนรวมความผูกพันกับองค์กรจะลดลง

7. ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเลื่อยงาน บางกรณีอาจลาออกจากองค์กรไป ทำให้องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่เข้ามา และบางกรณีอาจจะสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ

8. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นทำให้องค์กรขาดความก้าวหน้า

9. ถ้าหากการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งไม่ดีพออาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีกตามมา

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษานี้มองผลกระทบของความขัดแย้งทางการเมืองเป็นไปในลักษณะทางลบซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กรและประชาชนในด้านต่าง ๆ ผลที่ตามมาของความขัดแย้งดังกล่าวมาแล้วนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของความขัดแย้งตั้งแต่ระดับบุคคลไปถึงระดับองค์กร จากสภาพเช่นนี้จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมาว่าจะมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และในขณะที่เดียวกันจะลดความขัดแย้งในลักษณะทำลายให้มึนน้อยที่สุดได้อย่างไร

แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่หากเกิดขึ้นแล้วจำเป็นที่จะต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา Amold และ Fledman ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งนั้น ควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ผลที่ตามมาเกิดประโยชน์ให้มากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำงาน อัลมอลด์ และ ฟลีดแมน (Amold and Fledman 1983 : อ้างถึงในศาสวัต พงษ์แพ. 2543 : 146) เมื่อใดก็ตามที่เกิดความขัดแย้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การที่ดำเนินการจัดการกับความขัดแย้งนั้น จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันพร้อมทั้งคำนึงถึงความสามารถในการตัดแปง ปรับปรุงนำมาใช้ให้เหมาะกับบุคคล สถานการณ์ สาเหตุและพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

อภิญญา รัตนมงคลมาส (2532 : 171) เห็นว่าการแก้ไขความขัดแย้งมีแนวคิดอยู่

2 แนวทางคือ

1. การยุติปัญหาโดยการนำข้อทางกฎหมาย กฎระเบียบของสังคม มาประยุกต์ใช้แม้กระทั่งการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการยอมรับข้อยุตินั้น ๆ อันเป็นแนวทางของการรักษา

สันติภาพ

2. พยายามหาเหตุที่เป็นรากเหง้า หรือเป็นธรรมชาติของความขัดแย้งของแต่ละกรณีหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและตัวปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของปัญหา จนกระทั่งแน่ชัดว่าอะไรเป็นด้านหลัก ด้านรอง เป็นเงื่อนไข แล้วจึงหาวิธีแก้ไขโดยให้เกิดการยอมรับข้อตกลงของกันและกัน โดยคำนึงถึงการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างคู่ของความขัดแย้งเป็นหลัก อันเป็นแนวทางของการสร้างสันติภาพถาวร

แมรี ฟอลเล็ต (Mary Parker Follett. 1972 : 162) เห็นว่าความขัดแย้งนั้น ถ้าหากเข้าใจอย่างถูกต้องและจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย โดยเสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (Domination)
2. การประนีประนอม (Compromise)
3. การบูรณาการ (Integration)

การเอาชนะ หมายถึงการจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือ ฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้ นับเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุดแต่เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด ในการจัดการกับความขัดแย้ง การประนีประนอมเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดเป็นวิธีที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสันติสุข ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มตามความต้องการ ดังนั้น ถ้าหากนำเอาความคิดของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน ซึ่งวิธีนี้จะได้ผลดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง

จอร์จ ซิมเมล (Georg Simmel. 1955 : 107-121) เห็นว่าสันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งผกผันซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสันติภาพมีมากความขัดแย้งก็จะมีน้อย ในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งก็จะมีมาก โดยชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัว ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง ในแง่ของจิตวิทยา และพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีก แม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตามแต่ละฝ่ายก็อาจหาแหล่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไปนั้น ความขัดแย้งจะค่อย ๆ ลดหายไปตาม

อารมณ์ที่ลดลงของกลุ่ม แต่กลุ่มก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปนี้ โดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้ง
อย่างใหม่ขึ้นมา

2. การให้ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะ ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนจากการ
ต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง
ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากอ่อนแอกว่า
ไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์
หรือการต่อสู้ลับหลัง

3. การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุแห่ง
ความขัดแย้งไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ความขัดแย้งทุกประเภท อาจไม่สามารถทำให้
สิ้นสุดด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ โดยได้ชี้ให้เห็น
ว่าการประนีประนอมเป็นการคิดค้นที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะช่วยให้ความขัดแย้ง
ของมนุษย์สิ้นสุดลงก่อนที่จะเกิดสงครามหรือใช้กำลัง

4. การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงด้วยการคืนดีกัน การคืนดีกันต่างจาก
การประนีประนอม โดยที่การประนีประนอมเป็นการแบ่งของหรือแบ่งรางวัลอย่างเป็นวัตถุวิสัย
โดยไม่มีอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งจะนำไปสู่
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด

อลัน ฟิลเลย์ (Alan Filley. 1975 : 21)) เสนอยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา
ความขัดแย้งไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. แบบแพ้-ชนะ (Win - Lose Strategy) เป็นการแก้ปัญหาคความ
ขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายต่างมองเห็นว่าการขัดแย้งเป็นการต่อสู้เพื่อเอาชนะกัน ที่ต่างทำทุกอย่างและใช้
ทุกวิธีเพื่อที่จะทำให้ฝ่ายตนชนะ โดยมุ่งระดมความคิด การวางแผนและทรัพยากร อันได้แก่ เงิน
อำนาจ ข่าวสาร และข้อมูลต่างๆ ในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์หรือ
ทรัพยากรให้ได้มากที่สุด แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาแบบดังกล่าว จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่เป็นผู้
ชนะ ผู้แพ้จึงมักไม่พอใจ จึงอาจเป็นตัวก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งต่อไปอีกได้

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่สำคัญคือ การใช้อำนาจ และ
การใช้เสียงข้างมาก โดยการใช้อำนาจเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลาย
ลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่มบังคับให้สมาชิกของกลุ่มต้องปฏิบัติตาม

(Majority Rule) เป็นหลักที่ถือว่าเกณฑ์ที่ตัดสินโดยเสียงที่มากกว่าย่อมจะมีผลผูกพันต่อทุกคน และฝ่ายข้างมากย่อมที่จะใช้อำนาจบังคับได้ ถ้าฝ่ายข้างน้อยไม่ยอมปฏิบัติตาม

2. แบบแพ้ - แพ้ (Lose - Lose Strategy) หรือแบบประนีประนอม (Compromise) โดยใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นสำคัญ โดยผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้แต่ละฝ่ายไม่ได้ในสิ่งที่ตนต้องการทั้งหมด แต่พอใจและยอมรับในสิ่งที่ได้มาเท่า ๆ กันจุดเน้นของการประนีประนอม อยู่ที่แต่ละฝ่ายคิดว่าฝ่ายตนต้องเสียสละอะไรบ้าง โดยที่แต่ละฝ่ายจะเลี่ยงการกล่าวถึงประเด็นที่ฝ่ายตนได้ประโยชน์ การแก้ปัญหาด้วยวิธีดังกล่าวอาจทำให้ความขัดแย้งลดลงไปบ้างแต่ไม่ใช่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง ความขัดแย้งอาจหยุดชะงักลงชั่วคราว แต่อาจต้องนำไปสู่การเจรจากันใหม่อีก เมื่อมีเงื่อนไขเพิ่มเติมเกิดขึ้นแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ประโยชน์ที่สำคัญของการเจรจาต่อรองในการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบแพ้ - แพ้ ก็คือ การทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคิด ความคาดหวัง และลำดับความสำคัญของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีในการเจรจากันในคราวใหม่

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญคือ

การประนีประนอม การประสานประโยชน์ การให้อनुญาโตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด การอาศัยกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว โดยการประนีประนอม เป็นการพยายามที่จะยุติความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยให้มาพบกันครึ่งทาง โดยที่แต่ละฝ่ายจำเป็นต้องเสียสละ สิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง การประนีประนอมจะได้ผลหากทั้งสองฝ่ายรับรู้ว่แต่ละฝ่ายนั้นมีอำนาจพอ ๆ กัน การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน อันเป็นวิธีการที่กลุ่มหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ในเรื่องหนึ่ง ขณะที่การให้อनुญาโตตุลาการเป็นผู้ชี้ขาด เป็นการนำประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันเสนอต่อบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลางที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ชี้ขาด ผลการตัดสินใจอาจดำเนินการโดยคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้ โดยมักจะแก้ปัญหาโดยใช้ทางสายกลาง ระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายต้องเสียหาย ส่วนการอาศัยกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง วิธีการนี้เป็น การอ้างกฎระเบียบเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ซึ่งยอมที่จะทำให้อีกฝ่ายเกิดความไม่พอใจ การยึดปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ความคิดที่สร้างสรรค์ใด ๆ นอกจากการพยายามที่จะรักษาสถานภาพเดิมไว้ ท้ายสุดคือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเตะถ่วงหรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ชั่วคราว การแก้ปัญหา จะได้ผลเพียงชั่วคราวชั่วคราว เนื่องจากแต่ละฝ่ายไม่

เคยได้นำประเด็นเรื่องของความขัดแย้งมาพูดกัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ต่อไปในภายหลัง

3. แบบชนะ - ชนะ (Win-Win Strategy) เป็นวิธีการที่มีเหตุผลและเป็นวิธีที่สร้างสรรค์ โดยมุ่งแสวงหาข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ซึ่งแต่ละฝ่ายสามารถได้รับในสิ่งที่ตนต้องการหรือประโยชน์สูงสุด ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่เกิดการสูญเสียหรือไม่ยอมรับขึ้นในการแก้ปัญหาแต่ละฝ่ายควรจะมีอำนาจในระดับที่ใกล้เคียงกันไม่มีฝ่ายใดที่จะสามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การแก้ปัญหา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารและมีความรู้สึกที่ดีโดยขึ้นอยู่กับความไว้วางใจกัน การเปิดเผยข้อมูล ความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นประการสำคัญ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานและสัมพันธภาพของบุคคลอื่นเนื่องจากตัวปัญหาที่แท้จริงของความขัดแย้งได้รับการแก้ไขแล้ว

เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาคือการมีความเห็นสอดคล้องกันและการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยการมีความเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) เป็นการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายต่างยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการเป็นวิธีการที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือใช้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม เนื่องจากเห็นว่า การตัดสินใจของกลุ่มย่อมที่จะดีกว่าการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง ส่วนการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Integrative Decision - Making) เป็นวิธีการแก้ปัญหาคือแตกต่างจากการให้ความเห็นสอดคล้องกันเพียงเล็กน้อย แบบการมีความเห็นสอดคล้องกันใช้เพื่อแก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาวีธีใดวิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี แต่การตัดสินใจแบบผสมผสานเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหแบบนี้จะเป็นประโยชน์มากขึ้นไปอีก ถ้าหากแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหาคือตนเองอยู่บ้างแล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่มุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาคือเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

วันชัย วัฒนศัพท์, สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์ และวงศา คงดี (2542 : 5-16)

ได้จัดระดับความต่อเนื่องของการจัดการความขัดแย้งและการเลือกใช้การแก้ไขความขัดแย้งปรากฏตามแผนภูมิที่ 2

การตัดสินใจส่วนบุคคล โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	การตัดสินใจส่วนบุคคล ที่มีบุคคลที่สาม	การตัดสินใจโดย บุคคลที่สาม / เจ้าหน้าที่ทางการ	การใช้อำนาจ บังคับออกกฎหมาย
<ul style="list-style-type: none"> - หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง - การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหา - การเจรจาต่อรอง - การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจเชิงบริหาร - อนุญาตตุลาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจโดยผู้พิพากษา - การตัดสินใจโดยปรับเปลี่ยนกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเผชิญหน้าโดยไม่ใช้กำลัง - การใช้กำลัง

_____ การเพิ่มการใช้อำนาจบีบบังคับ และความเป็นไปสู่วิธีการที่
 เป็นการ แพ้ - ชนะ → แพ้ - ชนะ

แผนภูมิที่ 2 ความต่อเนื่องของการจัดการความขัดแย้งและการเลือกใช้การแก้ไขความขัดแย้ง
 ที่มา : วันชัย วัฒนศัพท์ สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์ และวงศา คงดี. (2542 : 6)

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงถึงทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งมีกระบวนการเป็นแบบแผนของรูปแบบที่แตกต่างกัน วิธีการเฉพาะตัวที่เลือกใช้ บุคคลที่เกี่ยวข้อง บทบาทของบุคคลที่สาม ประเภทของการตัดสินใจที่จะใช้ได้ผล และความเข้มข้นของการบีบบังคับโดยกลุ่มผู้ที่มีข้อพิพาทต่อกันจากด้านซ้ายสุดแสดงถึงความต่อเนื่องของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว เกี่ยวข้องเฉพาะผู้ที่มีข้อพิพาทกัน ส่วนปลายของอีกด้านเป็นเรื่องของกลุ่มพิพาทฝ่ายหนึ่งที่จะอาศัยการบีบบังคับ ซึ่งในหลาย ๆ ครั้ง สาธารณชนได้มีบทบาทในการบีบบังคับฝ่ายตรงข้ามให้ยอมแพ้ โดยมีรายละเอียดของการเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันส่วนมากมักจะได้รับการแก้ไขอย่างไม่เป็นทางการ โดยคนพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเนื่องจากคนไม่ชอบความไม่สบายใจที่มาพร้อมกับความขัดแย้ง และอาจจะมองว่าประเด็นปัญหานั้นยังไม่ค่อยสำคัญ การไม่มีอำนาจในการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ หรืออาจจะยังไม่พร้อมที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย

2. การเจรจาแก้ปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ วิธีการณ์ มักจะเป็นวิธีที่ทำให้ความขัดแย้งส่วนใหญ่จบลงได้ในชีวิตประจำวัน อาจเป็นเพราะข้อขัดแย้งสามารถแก้ไขได้อย่างเรียบร้อยจนเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือเพราะประเด็นปัญหาถูกยกเลิกเพราะหมดความสนใจหรือไม่อาจลุกลามต่อไปได้

3. การเจรจาดำเนินการ การเจรจาดำเนินการเป็นการสร้างความสัมพันธ์การต่อรองระหว่างกลุ่มที่รู้สึกรว่าจะเกิดความขัดแย้ง หรือเกิดความขัดแย้งแล้ว แต่ละกลุ่มจะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันขึ้นชั่วคราว เพื่ออธิบาย หรือบอกเล่าความต้องการและผลได้เสียของเขาดังนี้ เพื่อข้อแลกเปลี่ยนบางอย่างกัน หรือเพื่อแก้ปัญหาในประเด็นที่ซับซ้อนนัก เช่น ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์เพื่อเตรียมการสำหรับอนาคตหรือสร้างกระบวนการแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้น

4. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลาง บุคคลที่สามนี้ไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินปัญหาโดยตรง แต่คนกลางนี้จะช่วยคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งกันเพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับโดยความเห็นพ้องต้องกัน ในประเด็นข้อพิพาท ทั้ง การเจรจาดำเนินการ หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง จะเปิดทางให้อำนาจแห่งการตัดสินใจ อยู่ที่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างสมัครใจ โดยที่คู่กรณีต้องเต็มใจที่จะยอมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่นที่จะมาช่วยจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางมักจะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีมีความเห็นว่าพวกเขาไม่อาจจะร่วมกันแก้ไขได้โดยลำพัง และเมื่อหนทางแก้ไขปัญหามีเพียงการอาศัยความช่วยเหลือของบุคคลที่สามเท่านั้น

5. วิธีการตัดสินปัญหาข้อพิพาทของผู้บริหาร ในกรณีนี้บุคคลที่สามอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นกลางนัก อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจในกรณีพิพาทนั้นก็ได้ กระบวนการนี้อาจจะเป็นเรื่องส่วนตัว ถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นภายในองค์กรเอกชน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานกันเองหรืออาจจะเป็นทางการถ้าเหตุขัดแย้งนั้นเกิดในหน่วยงานราชการ ผู้ตัดสินอาจจะเป็นนายกเทศมนตรี เจ้าหน้าที่ของรัฐ

6. อนุญาโตตุลาการ เป็นคำที่ใช้หมายถึง กระบวนการที่คู่ขัดแย้งสมัครใจที่จะขอร้องให้บุคคลที่สามที่เป็นกลาง ไม่มีส่วนเป็นผู้ช่วยตัดสินใจในปัญหาความขัดแย้ง ผลการตัดสินใจ อาจจะเป็นเพียงคำแนะนำหรือสิ่งผูกมัดที่จะต้องปฏิบัติตามอนุญาโตตุลาการอาจดำเนินการโดยคนคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้ ประเด็นสำคัญคือเขาเหล่านั้นจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นๆ กระบวนการอนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการในลักษณะส่วนตัวซึ่งบ่อยครั้งที่การตัดสินชอบความเป็นส่วนตัว ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงนัก และรวดเร็วกว่า

กระบวนการทางศาล ในกระบวนการอนุญาตตุลาการ โดยทั่วไปคู่กรณีสามารถเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่ตัดสินได้ ซึ่งทำให้ทั้งคู่รู้สึกสบายใจ มากกว่าการใช้คนกลางซึ่งถูกกำหนดโดยผู้มีอำนาจหรือโดยองค์กรของรัฐ

7. กระบวนการทางศาล หมายถึง การที่สถาบันซึ่งจัดตั้งขึ้นตามระบบที่สังคมยอมรับเข้ามาช่วยจัดการแก้ไขข้อพิพาท วิธีนี้ได้เปลี่ยนจากการแก้ปัญหาระหว่างกันเองไปสู่กระบวนการของรัฐ ซึ่งคู่กรณีมักจะจ้างทนายความ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสู้คดี ซึ่งจะมีการนำสืบต่อหน้าบุคคลที่สามที่เป็นกลาง คือ ผู้พิพากษาหรือคณะลูกขุนแล้วแต่ระบบ ผู้ที่ทำหน้าที่พิพากษาเหล่านี้ นอกจากจะพิจารณาถึงข้อขัดแย้ง ความหวังกังวล และผลประโยชน์ของคู่กรณีแล้วยังต้องมองไกลออกไปถึงค่านิยมและมาตรฐานของสังคม ผู้พิพากษาและคณะลูกขุนจะต้องตัดสินใจไปบนพื้นฐานของกฎหมาย และต้องเป็นตามตัวบทกฎหมาย ผลการตัดสินมักจะเป็นการแพ้-ชนะ คือ ตัดสินว่าใครแพ้เพราะอะไร ชนะเพราะอะไร และเนื่องจากการตัดสินนั้นเป็นการตัดสินที่ได้รับอำนาจจากสังคม ผลของการตัดสินจึงมีผลใช้บังคับตามกฎหมาย คู่กรณีไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ก็จะได้รับโอกาสในการแสดงทัศนคติของเขาเองอย่างหนักแน่น และจากการตัดสินที่สะท้อนถึงลักษณะความเป็นไปในสังคม

8. กระบวนการออกกฎหมาย เพื่อแก้ไขข้อพิพาท เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยรัฐอีกวิธีหนึ่งที่อาศัยวิธีการทางกฎหมาย วิธีนี้มักจะใช้กับข้อพิพาทใหญ่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อคนส่วนมาก แต่ก็อาจจะเกิดผลต่อคนบางกลุ่ม วิธีการนี้การตัดสินใจก็เป็นกระบวนการที่มีผลออกมาเป็น แพ้-ชนะ โดยการลงคะแนนออกเสียง คนทั่วไปมีอิทธิพลต่อผลการตัดสินใจเฉพาะการที่เขาหรือผู้ที่มีความเห็นด้วยกับเขา สามารถจะสร้างกระแส หรือผลักดันให้ผู้ที่จะออกกฎหมายเห็นสอดคล้องกับเขา และให้คะแนนตามความเห็นนั้น ๆ ยิ่งไปกว่านั้นประเด็นแพ้หรือชนะอาจจะทำให้อ่อนลงด้วยข้อความที่ประนีประนอม ที่เขียนลงไปในกฎหมายนั้น ๆ

9. วิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรงหรืออหิงสา จะอาศัยคนหรือกลุ่มคนที่ร่วมกระทำกร่างอย่างหนึ่งอย่างใด หรือละเว้นการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้คู่กรณีปฏิบัติตามที่กลุ่มต้องการ การกระทำนี้ไม่รวมถึงการออกแรงบีบบังคับหรือใช้กำลังรุนแรง และมักจะเป็นรูปแบบที่จะไม่ทำให้เกิดผลเสียทางจิตใจ หรือเกิดน้อยที่สุด กระบวนการไม่ใช้ความรุนแรงนี้ได้ผลดีที่สุดเมื่อคู่กรณีต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกันในการดำรงชีพให้เป็นปกติสุข กรณีเช่นนี้ กรณีเช่นนี้อาจจะบีบบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งให้สิทธิพิเศษ โดยการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ หรือโดยการทำอะไรที่

อีกฝ่ายไม่ปรารถนา

การปฏิบัติการใช้ความรุนแรง หรืออหิงสา^๑ รวมถึงการแสดงออกถึงการไม่ยอมรับ หรือไม่เชื่อฟังประชาคม เช่นการฝ่าฝืนกฎหรือการปฏิบัติฝ่าฝืนสิ่งที่สาธารณชนถือปฏิบัติอยู่ไม่ ยุติธรรมหรือไม่เสมอภาค การปฏิบัติการใช้ความรุนแรงนี้อาจจะทำคนเดียว หรือเป็นกลุ่ม และอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

10. การใช้ความรุนแรงหรือการใช้กำลัง (Violence of Physical Coercion)

แนวความคิดของกระบวนการนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ถ้าคุณธรรมหรือทรัพย์สินของคุณมีคุณค่าสูง และคุณค่าของการดำรงอยู่ในสถานภาพของเขานั้นสูงพอ จะทำให้เกิดการยินยอมให้เกิดสิทธิพิเศษ สิ่งที่จะทำให้การใช้ความรุนแรงได้ผล คือคุณธรรมจะต้องสร้างอำนาจต่อรองที่เพียงพอที่จะทำลาย คู่ต่อสู้และต้องสามารถที่จะลวงให้อีกฝ่ายเห็นว่า ตนมีพลังพอและพร้อมที่จะใช้มัน

สถาบันสันติศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมของคน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งและสรุปเป็นแนวทางการจัดการไว้ดังนี้

1. การแข่งขันเอาชนะ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการที่จะผลักดันให้บรรลุ เป้าประสงค์ของตนโดยไม่คำนึงถึงการประสานความร่วมมือกับผู้อื่น อาจเป็นการแสดงถึงคนที่มีการแข่งขันสูง ผู้ซึ่งอาจจะใช้อำนาจอะไรก็ได้ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ถึงแม้ว่าจะทำให้ผู้อื่นสูญเสียหรือบางครั้งคนเราอาจแข่งขันเมื่อเห็นว่ามันจำเป็นที่ต้องลุกขึ้นสู้สำหรับหลักการ หรือสิทธิ

2. การยอมรับอาจเป็นวิธีที่ใช้เมื่อมีความใส่ใจในการประสานความร่วมมือมากและ มีความใส่ใจในการผลักดันให้บรรลุในเป้าหมายของตนเองน้อย จุดมุ่งหมายอาจเป็นข้อตกลง ที่เหมาะสมกับบุคคลอื่นโดยที่ตนเองเสียประโยชน์

3. การประนีประนอม เป็นการเดินสายกลางระหว่างการผลักดันให้บรรลุ เป้าประสงค์ของตนเอง โดยมีการประสานความร่วมมือ เป็นการหาสิ่งที่เหมือนกัน

4. การหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว เป็นการเลื่อนและการเลี่ยงปัญหาซึ่งหมายถึงการ ไม่ยื่นหยัดให้บรรลุวัตถุประสงค์และไม่ประสานความร่วมมือ

5. การประสานความร่วมมือ การผสมผสาน หรือการแก้ไขปัญหาวិธีการนี้เป็นการ ที่บุคคลพยายามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง แต่ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงความต้องการของ ฝ่ายอื่นด้วย

กิบฟีฟิน (Griffin 1984 ; อ้างถึงใน ติน ปรัชญพฤทธิ. 2546 : 243) อธิบายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง (Managing Conflict) โดยทั่วไปอาจรวมถึง

1. การสนับสนุนให้มีการแข่งขัน
2. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยแก้ไขความขัดแย้ง
3. การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
4. การเพิ่มทรัพยากร
5. การจัดการเกี่ยวกับการพึ่งพาซึ่งกันและกันหรือการประสานงาน
6. การสนับสนุนให้บุคคลากรยึดถือเอาวัตถุประสงค์ส่วนรวมเป็นหลัก
7. การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกัน
8. การหลีกเลี่ยงหรือเพิกเฉยปัญหาความขัดแย้ง
9. การพยายามผ่อนคลายความขัดแย้ง โดยสร้างความหวังว่าความขัดแย้งดังกล่าว

จะลดลงหรือหายไปเอง

10. การประนีประนอม
11. การเผชิญหน้า

ประเวศ วะสี (อ้างถึงในสถาบันพระปกเกล้า. 2544 : 50-60) เสนอทางออกของปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยไว้ 10 ข้อดังนี้

1. รัฐบาลควรจะมีมือกับทุกกลุ่มในสังคมที่อยู่ในความขัดแย้ง
2. ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมสันติภาพและสันติวิธีอย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น
4. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องสภาพความขัดแย้งให้เข้าใจทั้งหมด
5. ให้มีองค์กรหรือคณะกรรมการกลางแก้ความขัดแย้งด้วยสันติวิธี
6. มีการสร้างกรอบและกติกาเพื่อช่วยลดความรุนแรง
7. มีการทบทวนแนวทางการพัฒนาและ โครงการที่มีผลกระทบต่อชุมชนและ

สิ่งแวดล้อม

8. การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร
9. การปฏิรูปกฎหมายและปฏิรูปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
10. การใช้จุดแข็งของสังคมวัฒนธรรมไทยให้มาเป็นประโยชน์

3. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการเมือง

3.1 อำนาจกับการเมืองในองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2547 : 86-196) ได้เขียนไว้ในหนังสือผู้นำอำนาจไว้ดังนี้คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งอำนาจและการเมือง ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับไม่ได้ถ้าไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ โดยทั่วไปมักทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารบางครั้งยากที่จะปกป้องผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตน Alvin Toffler ผู้ที่เขียนหนังสือที่เป็นที่กล่าวขวัญกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ เรื่อง **Future Shock**, **The Third Wave** และ **Powers Shift** ก็เห็นด้วยโดยได้ตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรหรือหน่วยงาน มักจะเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกับการต่อสู้ทางการเมืองและอำนาจ การต่อสู้ดังกล่าวในทรรศนะ ของ Alvin Toffler ถือเป็นเรื่องปกติของชีวิตในองค์กร ตรงนี้หมายความว่าหากผู้นำหรือ ผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นใดก็ตาม หากต้องการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตน ก็จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองในแง่ของการต่อสู้เพื่อให้ได้มาทั้งอำนาจและ การเมือง ขณะเดียวกันใช้อำนาจและการเมืองที่ได้มาปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตนของกลุ่ม ของตน แต่เนื่องจากองค์กรไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้กับทุกคนทุกฝ่ายได้ ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร กรณีดังกล่าวองค์กรจะดำเนินการ อย่างไรเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเป็นเรื่องของการลงไปในรายละเอียด ถึงอำนาจกับการเมืองในองค์กรว่าอำนาจมีความสำคัญ และความสัมพันธ์กับการเมืองในองค์กร อย่างไร และจริงไหมที่มีการกล่าวกันว่า อำนาจคือหัวใจของการเมืองในองค์กรและในกรณีที่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะใช้การเมืองแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างไร หรือ จะใช้วิธีการใช้อำนาจ ตรงนี้นำไปสู่การพูดถึงการเมือง อำนาจ กับความขัดแย้งในองค์กร

3.2 ความสำคัญของอำนาจต่อการเมืองในองค์กร

โดยทั่วไปผู้นำไม่ว่าจะเป็นใครจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งอำนาจและการเมือง (Power and Politics) เพราะถ้าปราศจากทั้งอำนาจและการเมือง การที่ผู้นำจะบริหารหรือจัดการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเรื่องที่ยากลำบากสำหรับผู้นำโดยปกติอำนาจ (power) จะแตกต่างไปจาก อำนาจหน้าที่ (Authority) ทั้งในแง่ของความหมายและโดยเฉพาะที่กล่าวคือในกรณีของที่มา ขณะที่อำนาจหน้าที่ (ที่ผู้นำมี) ได้มาจากการมอบหมาย ส่วนอำนาจนั้น ผู้นำจะได้มาจากการแสวงหา เช่น จากบุคลิกภาพ จากกิจกรรม จากสถานการณ์ เป็นต้น

ส่วนการเมืองโดยเฉพาะการเมืองในองค์กร หมายถึงการกระทำที่จิตใจหรือเจตนาในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาหรือปกป้องผลประโยชน์ของบุคคลหรือของกลุ่มของตน หรือหมายถึงกระบวนการที่บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้อำนาจใดก็ตามเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร โดยการตัดสินใจดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของกลุ่มตน

จากความหมายของการเมืองในองค์กรดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าหากปราศจากอำนาจอิทธิพล การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ไม่ว่าจะของตนหรือของกลุ่มเป็นเรื่องยากลำบากในแง่ที่แสดงให้เห็นด้วยเช่นเดียวกันถึงความสำคัญของอำนาจที่มีต่อการเมืองในองค์กร

ในประเด็นนี้จึงมีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่าการเมืองคือข้อเท็จจริงของชีวิตในองค์กรที่ใครจะเพิกเฉยข้อเท็จจริงของชีวิตนี้ไม่ได้ หากใครเพิกเฉย บุคคลคนนั้นมักจะตกอยู่ในอันตราย ที่สำคัญหากบุคคลใดเพิกเฉย การที่จะปกป้องผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตนเป็นเรื่องที่ยากลำบากยิ่งในภาวะปัจจุบันที่ทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณเป็นสิ่งที่มียู่อย่างจำกัด

ดังนั้น แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกจึงพยายามทุกวิถีทางที่ใช้วิธีที่จะทำให้ทรัพยากรดังกล่าวตกอยู่กับฝ่ายตนให้มากที่สุด

ถ้าบุคคลใดก็ตามไม่เห็นหรือไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ โอกาสที่จะปกป้องหรือรักษาหรือได้มาซึ่งทรัพยากรดังกล่าว บุคคลนั้นจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการต่อสู้แข่งขัน ในแง่นี้เป็นอีกประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าอำนาจมีความสำคัญต่อการเมืองในองค์กร

ส่วนวิธีการที่จะได้มาซึ่งอำนาจดังกล่าวโดยเฉพาะอำนาจทางการเมือง(Political Power) มียุทธวิธีมากมาย วิธีการเหล่านี้เป็นวิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ แต่โดยทั่วไปในบรรดาวิธีการต่าง ๆ มีอยู่ 2 วิธี ที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้กัน นั่นคือ วิธีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliances)

ตัวอย่างของวิธีการแรกอย่างเช่น ถ้านาย ก. ทำบางสิ่งให้กับ นาย ข. นาย ข. ก็น่าจะทำบางสิ่งให้กับ นาย ก. และหากได้มีการใช้วิธีนี้ไประยะหนึ่ง ก็อาจนำไปสู่วิธีการที่สองนั่นก็คือ การเป็นพันธมิตรระหว่างกัน ที่หมายถึงบุคคล 2 คน หรือมากกว่าร่วมมือกันในกลุ่มอำนาจ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายต่างปรารถนา

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับการเมืองในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอำนาจต่อการเมืองในองค์กร

โดยทั่วไปการที่อำนาจมีความสำคัญต่อการเมือง นอกจาก ประการที่หนึ่ง เพราะการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปกป้องหรือรักษาผลประโยชน์ของตนของกลุ่มของตนเองได้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะต้องมีอำนาจแล้ว ประการที่สอง อำนาจในตัวของมันเอง ทำให้มีการประพฤติปฏิบัติตาม ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าอำนาจหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามใดอย่างหนึ่งหรืออำนาจหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา และพฤติกรรมเช่นนั้น มีผลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลแรก

ในความหมายของอำนาจที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า มีความหมายคล้าย ๆ กันกับความหมายของการเมืองที่บรรดานักวิชาการไม่ว่าจะเป็น Max Weber, Robert A. Dahl, Harver G. Kepschull หรือ Harold D. Lasswell เป็นต้น ได้กล่าวหรือให้ความหมายที่ระบุว่า การเมืองหมายถึงการบังคับให้มีการปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรืออำนาจอันชอบธรรม

ดังนั้น ตามที่กล่าวถึงความหมายของอำนาจและการเมืองข้างต้น แง่หนึ่งจะเห็นว่าอำนาจและการเมืองเป็นสิ่งเดียวกัน เพราะผู้ใช้อำนาจและการเมืองมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน คือเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์หรือความปรารถนาของตน

แต่ในอีกแง่หนึ่ง มีการมองหรือพิจารณาว่ามีความแตกต่างกัน อำนาจและการเมือง โดยเฉพาะในเรื่องของ ผล กล่าวคือ ในขณะที่ผลที่เกิดจากอำนาจ (ยกเว้นอำนาจหน้าที่) อาจไม่มีผลบังคับทางกฎหมาย แต่ผลของการเมืองจะต้องมีข้อผูกพันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งการมองหรือการพิจารณาในแง่ที่กล่าวข้างต้น ถือเป็นการมองอำนาจเป็นเครื่องมือประการหนึ่งของการเมือง อำนาจและการเมืองเป็นสิ่งที่คาบเกี่ยวกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะมองอำนาจและการเมืองในแง่หนึ่งแง่ใด ถือได้ว่าอำนาจและการเมืองในองค์การมีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3.4 อำนาจคือหัวใจของการเมืองในองค์การ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า บุคคลใดก็ตามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างตระหนักดีว่าอำนาจและการเมืองมีความสำคัญต่อองค์การ ขณะเดียวกันต่างมีบทบาทสำคัญในแง่ของแนวคิด ทั้งอำนาจและการเมืองต่างได้รับการมองในทางลบมากกว่าทางบวก ยกตัวอย่าง กรณีของ "อำนาจ" ถ้าไปตามใครก็ตามที่มีอำนาจจะได้รับคำตอบที่พยายามปฏิเสธ ที่เป็นเช่นนี้น่าจะสืบเนื่องมาจากเวลาพูดถึงแนวคิดของอำนาจจะเป็นเรื่องของความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทุกครั้งที่มีการพูดถึงอำนาจ จะเป็นการพูดถึงความสามารถของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นซึ่งความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นดังกล่าว ถ้ามองต่อไปว่ามีเพื่ออะไร คำตอบที่ได้รับก็คือ มีเพื่อให้มีการประพฤติปฏิบัติตาม แน่نونใครก็ตามที่ถูกบังคับให้มีการประพฤติปฏิบัติตาม ส่วนใหญ่ก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจ ไม่สบายใจ

ดังนั้น ในนัยของแนวคิดของอำนาจดังกล่าว จึงทำให้มีการมองอำนาจในแง่ลบมากกว่า ในแง่บวกตลอดมา เช่นเดียวกันกับแนวคิดของคำว่า “การเมือง” ที่เวลาที่มีการกล่าวถึงก็มักจะกล่าวถึงในแง่ลบมากกว่าในแง่บวก เพราะทุกครั้งที่พูดถึง “การเมือง” จะเป็นการพูดถึงในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการของการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจ (authority and power) ที่จะไปมีผลต่อเป้าหมาย ทิศทางขององค์การหรือหน่วยงาน ที่บางครั้งทำให้การตัดสินใจที่เกิดขึ้นไม่ได้ดำเนินการไปในลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผล หรือไม่ได้ดำเนินการไปในแนวทางที่ควรจะเป็น หากแต่จะมีลักษณะของการประนีประนอมการต่อรองเช่นเดียวกันกับเวลาที่มีการพูดถึงแนวคิดของ “การเมืองในองค์การ” ก็จะได้รับมุมมองในแง่ลบมากกว่าในแง่บวก ทั้งนี้เพราะทุกครั้งที่มีการพูดถึงการเมืองในองค์การในแง่ที่เป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต่างพยายามใช้อำนาจที่ตนได้มาเพื่อให้มีอิทธิพลต่อเป้าหมาย ต่อกฎเกณฑ์ หรือต่อกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจขององค์การ เพื่อให้พวกตนได้รับผลประโยชน์ หรือเป็นการพูดถึง “การเมืองในองค์การ” ในแง่ของสภาวะอัตวิสัย (a subjective state) ที่สมาชิกขององค์การมองหรือเข้าใจตนเองหรือบุคคลอื่นในลักษณะของการพยายามแสวงหาเป้าหมายแบบเห็นแก่ตัว เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้ผลของการตัดสินใจของตนเองกลุ่มของได้รับผลประโยชน์ จึงต่างแสวงหาอำนาจ (โดยเฉพาะอำนาจทางการเมือง) โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดังปรากฏจากการศึกษาของ H.A. Michener and R.W. Suchner ดังนี้

3.4.1 การสกัดกั้นผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Blocking Outcome) กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับ การสกัดกั้นการบรรลุผลหรือเป้าหมายของบุคคลอื่น หมายถึง ถ้าบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคนสามารถรวมตัวหรือเกาะกลุ่มกันได้ โอกาสที่จะสกัดกั้นการบรรลุผลหรือเป้าหมายของบุคคลอื่นย่อมเกิดขึ้นได้ไม่ยาก ยกตัวอย่างถ้าบุคคลที่มีอำนาจในระดับล่างสามารถรวมตัวหรือเกาะกลุ่มกันได้อย่างเหนียวแน่นก็จะสามารถทำให้บุคคลในระดับสูงกว่าต้องออกมาเจรจาต่อรอง ไม่ว่าจะในเรื่องของสินค้าหรือการให้บริการตามที่พวกตนต้องการได้

3.4.2 การสร้างข้อเรียกร้อง (Demand Creation) กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงอำนาจ โดยการขยายคุณค่าของผลลัพธ์ให้เป็นที่รับรู้หรือเป็นที่เข้าใจ ยกตัวอย่าง ถ้าผู้ร่วมงานสามารถกระตุ้นการรับรู้หรือความเข้าใจได้ว่าการให้บริการของพวกเขาเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ตรงนี้จะไปมีผลต่อการสร้างคุณค่าของการให้บริการ ขณะเดียวกันช่วยเพิ่มน้ำหนักของข้อเรียกร้องต่อผู้บริหาร

3.4.3 การขยายเครือข่ายอำนาจ (Extension of Power Network) กลยุทธ์นี้ช่วยขยายผลให้กับบุคคลที่มีความปรารถนาหรือต้องการให้ผลดังกล่าวมีการขยาย ขณะเดียวกันยุทธวิธีนี้ช่วยลดการพึ่งพาระหว่างกัน ยกตัวอย่าง กรณีของผู้ที่มีอำนาจในระดับกลางจะพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจในระดับสูงกว่าน้อยลง

3.4.4 การถอนตัว (Withdrawal) กลยุทธ์นี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการลดค่าหรือคุณค่าของผลลัพธ์ที่ดำเนินการโดยบุคคลอื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการถอนตัวโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการลดหรือการขจัดค่าหรือคุณค่าของผลลัพธ์ที่เป็นที่รับรู้ หรือเป็นที่เข้าใจกัน ยกตัวอย่าง คนงานอาจจะลดคุณค่ารางวัลที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินที่มีการสนับสนุนส่งเสริมกัน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าอำนาจ การเมือง หรือการเมืองในองค์กร จะได้รับการหรือได้รับการมองเช่นไร คงจะปฏิเสธถึงความสำคัญของอำนาจที่มีต่อการเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับการเมืองไม่ได้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอำนาจคือหัวใจของการเมืองในองค์กร หากปราศจากอำนาจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลย่อมไม่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง (Protecting Self-Interest) ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนผลประโยชน์ของตนเองได้ (Promoting Self-Interests) ตรงนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาการว่าองค์กรไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายผลประโยชน์ (ทรัพยากร) ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนได้ จึงมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นตามมา ประเด็นก็คือ ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น องค์กรจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างไร การเมืองจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร หรือควรจะใช้อำนาจโดยเฉพาะอำนาจบังคับเข้ามาแก้ไข

3.5 การเมือง อำนาจ กับความขัดแย้งในองค์กร

องค์กรโดยทั่วไปไม่สามารถให้ผลประโยชน์หรือกระจายผลประโยชน์ (ทรัพยากร) ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนทุกฝ่าย ดังนั้นทุกครั้งเมื่อพูดถึงการเมืองในองค์กร ก็จะต้องถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจแล้วนำอำนาจที่ได้มาไปแสวงหาผลประโยชน์ ไปปกป้องผลประโยชน์ (หรืออาจจะใช้ไปในการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์) แต่เนื่องจากผลประโยชน์

หรือทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดจึงมักทำให้ฝ่ายที่ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไม่ยอมที่จะสูญเสียผลประโยชน์ง่าย ๆ ตรงนี้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ ดังนั้นในทุกครั้งที่มีการพูดถึงความขัดแย้งในองค์การ นักวิชาการจึงหมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันหรือตรงข้ามกันไม่สามารถตกลงกันได้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะองค์การไม่สามารถกระจายผลประโยชน์ หรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับทุกคนทุกฝ่ายได้ ซึ่งทรัพยากรที่มีการแย่งชิงหรือแบ่งปันกันดังกล่าวอาจจะได้แก่ งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ ความรับผิดชอบ หรือแม้กระทั่งอำนาจ เป็นต้น ประเด็นคือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าวขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างไร จะใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหาก็จะใช้วิธีการทางการเมืองหรือจะใช้วิธีการใช้อำนาจบังคับ แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดของความขัดแย้งก่อนว่า แนวคิดของความขัดแย้งแต่เดิมมองกันอย่างไร และปัจจุบันมองกันอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในอดีตนักวิชาการมองหรือมีความเชื่อกันว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งเลวร้าย ถ้าเกิดขึ้นเมื่อใดต้องพยายามขจัดให้หมดไปคือมองว่าการขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable) แต่ต่อมานักวิชาการมองหรือสมมติฐานในเรื่องของความขัดแย้งแตกต่างออกไป คือมองว่า

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Inevitable)
2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกิดมาจากปัจจัยทางโครงสร้าง เช่น การออกแบบ

โครงสร้างของงาน

3. ความขัดแย้งเป็นหนึ่งเดียวกับการเปลี่ยนแปลงจากการมองความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าว นำไปสู่การดำรงอยู่ของความขัดแย้งในองค์การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ เมื่อเข้าใจแล้วก็ต้องหาวิธีการที่จะแก้ไขและดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่าวิธีการแก้ไขจะใช้อำนาจบังคับก็ได้ ถ้าใช้วิธีการเมืองในการแก้ไข ตรงนี้จะมองการเมืองว่าเป็นเรื่องของการเจรจาต่อรอง การประนีประนอม โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจว่ามีลักษณะการแก้ไขความขัดแย้ง ในลักษณะพบกันครึ่งทางที่แต่ละฝ่ายที่เป็นคู่กรณีไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายความต้องการ วิธีการใช้การเมืองดังกล่าวในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง แม้จะมีจุดอ่อนแต่ก็เป็นวิธีที่สามารถใช้แก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งมีการมองกันว่าวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วก็จะดีกว่าวิธีการใช้อำนาจบังคับ (Forcing) ที่มีลักษณะของการใช้อำนาจที่เหนือกว่าบังคับฝ่ายตรงข้ามข้ามที่มี

อำนาจน้อยกว่าให้ยินยอมยุติความขัดแย้งซึ่งวิธีหลังนี้มีความไม่เห็นด้วยจากนักวิชาการเพราะ *ประการที่หนึ่ง* ไม่มีหลักประกันใด ๆ ว่าการใช้วิธีการแบบนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยส่วนรวมเพราะการใช้อำนาจบังคับจะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้มีอำนาจเท่านั้น *ประการที่สอง* วิธีนี้ทำให้ผู้ที่สูญเสียผลประโยชน์นอกจากไม่สามารถปกป้องผลประโยชน์ได้มีความรู้สึกคับข้องใจที่อาจนำไปสู่ความคิดที่อยากจะแก้แค้นตรงนี้นำไปสู่การมองการแก้ปัญหาโดยวิธีใช้อำนาจ บังคับดังกล่าวว่า เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามทั้งหมดนี้คงขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีข้อสังเกตแต่เพียงว่าการใช้การเมืองดังกล่าวข้างต้น ดูจะเหมาะกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีต่างฝ่ายต่างพยายามยื่นยันปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตน และที่สำคัญมีพลังต่อรองค่อนข้างสูง แต่ถ้าสถานการณ์ของความขัดแย้งบีบบังคับให้ต้องตัดสินใจ ถ้าไม่เช่นนั้นอาจก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กร กรณีดังกล่าววิธีการที่ใช้อาจต้องใช้อำนาจบังคับ มีความเหมาะสมกว่า

3.6 จริยธรรมกับอำนาจและการเมือง

เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กรเรื่องใดที่ดำเนินการไปแล้วไม่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมตามความเป็นจริงแล้ว มักจะมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมอยู่ด้วยเสมอ ยกตัวอย่างในเรื่องการใช้อำนาจระหว่างการใช้อำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการใช้อำนาจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ในแง่ของหลักการการใช้อำนาจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง มักเป็นเรื่องของการใช้อำนาจตามหน้าที่หรือภายในขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการ ภายในขอบเขตของกฎระเบียบและการเมืองในองค์กร รวมทั้งภายในขอบเขตของการพรรณานงาน (Job Description) แต่ถ้าการใช้อำนาจนั้นเป็นการใช้นอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ นโยบาย กฎ ระเบียบ รวมทั้งนอกขอบเขตของการพรรณานงาน ในกรณีดังกล่าวถือว่าการใช้อำนาจนั้นเป็นการใช้อำนาจที่เกี่ยวกับการเมืองประเด็นก็คือ ถ้าเช่นนั้นจะใช้อำนาจเช่นไร จึงเป็นการใช้อำนาจที่ถือว่าเป็นไปตามหลักของจริยธรรม คำตอบก็คือจะต้องใช้อำนาจตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ผลลัพธ์ที่มีอรรถประโยชน์ หมายถึง ผลลัพธ์ของการใช้อำนาจทำให้ทุกคนทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรต่างมีความพึงพอใจ
2. เกณฑ์สิทธิส่วนบุคคล หมายถึง เวลาที่มีการใช้อำนาจได้มีการคำนึงถึงสิทธิของทุกฝ่าย โดยเฉพาะสิทธิพื้นฐานของบุคคลไม่ว่าจะเป็นสิทธิในการให้ความยินยอม สิทธิในการพูด ในเสรีภาพส่วนบุคคล สิทธิความเป็นส่วนตัว เป็นต้น

3. เกณฑ์ความยุติธรรม หมายถึง เวลาการใช้อำนาจได้มีการคำนึงหลักความยุติธรรม นั้นหมายความว่ามีการปฏิบัติต่อปัจเจกบุคคล ต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรมโดยสรุป โดยทั่วไปผู้นำไม่ว่าจะเป็นใครจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งอำนาจและการเมือง เพราะถ้าปราศจากทั้งอำนาจและการเมือง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะบริหารหรือจัดการเรื่องบางเรื่องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเรื่องยาก และที่สำคัญก็คือถ้าการเมืองในองค์การหมายถึง การกระทำที่จงใจหรือเจตนาในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มาหรือปกป้องผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มของตนจากความหมายของการเมืองดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากปราศจากอำนาจหรืออิทธิพล การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ไม่ว่าจะของตนหรือของกลุ่มเป็นเรื่องยากลำบาก ในแง่ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอำนาจต่อการเมืองในองค์การ นอกจากอำนาจจะมีความสำคัญต่อการเมืองดังกล่าวแล้ว ยังมีความสัมพันธ์กับการเมือง อีกด้วย เพราะในแง่หนึ่งอำนาจและการเมืองเป็นสิ่งเดียวกันเพราะผู้ใช้อำนาจและการเมืองมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันคือ เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์หรือความปรารถนาของท่าน แต่ในอีกแง่หนึ่งมีการมองหรือพิจารณาว่าอำนาจ และการเมืองมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของผล อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะมองอำนาจและการเมืองในแง่ใดถือได้ว่าอำนาจและการเมืองในองค์การมีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นั่นก็คือ คงจะปฏิเสธถึงความสำคัญของอำนาจที่มีต่อการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับการเมืองไม่ได้ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอำนาจคือ หัวใจของการเมืองในองค์การ หากปราศจากอำนาจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลย่อมจะไม่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้ อย่างไรก็ตามในบางครั้งองค์การไม่สามารถจะจัดหาผลประโยชน์หรือทรัพยากรให้แก่ทุกกลุ่มทุกฝ่ายในองค์การได้อย่างเพียงพอ เพราะผลประโยชน์(หรือทรัพยากร) ที่องค์การมีและที่แต่ละฝ่ายพยายามปกป้องให้อยู่กับฝ่ายตนมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น ถ้าแต่ละฝ่ายต่างยืนยันทันทีจะปกป้องรักษาผลประโยชน์ให้ตกอยู่กับฝ่ายตนอย่างเหนียวแน่น ตรงนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ในกรณีดังกล่าวผู้นำหรือผู้บริหารก่อนจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งดังกล่าวจะต้องมีการทำความเข้าใจแนวคิดของความขัดแย้งก่อนว่ามีแนวคิดเช่นไรแล้วจึงไปหาวิธีที่จะแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยจะใช้วิธีการทางการเมืองหรือใช้วิธีการใช้อำนาจโดยเฉพาะ การใช้อำนาจบังคับก็ได้ แต่ต้องมีการพิจารณาสภาพสังคมเหมาะสมก่อนว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น วิธีการใดมีความเหมาะสมระหว่างการใช้วิธีการทางการเมืองกับวิธีการใช้อำนาจ โดยเฉพาะอำนาจบังคับที่สำคัญในการใช้อำนาจของผู้นำหรือ ผู้บริหารควรใช้อำนาจไปตามเกณฑ์ อาทิ เกณฑ์ผลลัพธ์

ที่มีอรรถประโยชน์ เกณฑ์สิทธิส่วนบุคคล และเกณฑ์ความยุติธรรม เป็นต้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

คำว่า การปกครองท้องถิ่น (Local Government) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์และคณะ. 2547 : 7-10)

วิลเลียม เอ โรบสัน (William A. Robson. 1953 : 189) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

เดเนียล วิท (Daniel Wit. 1967 : 126) อธิบายว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเป็นบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่น ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน

แฮริส จี มอนเตกู (Haris G. Montagu. 1984 : 174) ได้ให้ความหมายของคำว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ยังต้องอยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลางเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

อุทัย หิรัญโต (2523 : 96) อธิบายความหมายไว้ว่าการปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง จัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการตน การบริหารงานท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมจะปราศจากการ

ควบคุมของรัฐหาได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

อิสระ สุวรรณกุล (2543 : 95) อธิบายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นสิทธิของประชาชนในท้องถิ่นที่จะปกครองตนเองเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นในประเทศที่มีการปกครองแบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ประชาชนจะหวงแหนสิทธิดังกล่าวไม่ยอมให้รัฐบาลกลางก้าวล้ำดำเนินกิจกรรมของท้องถิ่น การแบ่งอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐบาลกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงค่อนข้างชัดเจน กล่าวคือ รัฐบาลกลางดำเนินการกิจเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ประชาชาติส่วนรวม เช่น การป้องกันประเทศ การต่างประเทศ เศรษฐกิจส่วนรวมตลอดจนรัฐบริการที่กระทบต่อประชาชนทั้งประเทศ ที่เหลือตกเป็นภารกิจความรับผิดชอบของท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองชุมชนหรือท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งของประเทศ ซึ่งรัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นโดยมีองค์กรหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่ประชาชนเลือกตั้งเข้ามาเพื่อดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลา โดยมีงบประมาณเป็นของตนเอง และมีอำนาจอิสระของตนในการดำเนินกิจกรรมของท้องถิ่นที่รัฐบาลได้มอบหมายให้ ทั้งนี้ ส่วนกลางหรือรัฐบาลเป็นเพียงผู้คอยกำกับเท่านั้น

4.2 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นผลมาจากแนวคิดตามหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีการที่รัฐได้มอบอำนาจหน้าที่บางอย่างในการปกครองและการจัดบริการสาธารณะ ให้แก่ท้องถิ่นรับไปดำเนินงานด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองและการดำเนินงานที่เกี่ยวกับท้องถิ่น โดยเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและบริหารท้องถิ่นนั้น ถือได้ว่าเป็นการสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะหลักการกระจายอำนาจยึดถือเสรีภาพของประชาชนเป็นสำคัญ โดยให้ประชาชนมีอิสระตามสมควรในการดำเนินการปกครองและจัดทำบริการสาธารณะต่าง ๆ ได้เองเป็นการปกครองตนเองตามหลักของการปกครองระบอบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นจึงมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

4.2.1 การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครองบริหารท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบและหวงแหน

ต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นของตน ซึ่งทำให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบการปกครอง ประชาธิปไตยประชาชนมีโอกาสเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร สำหรับผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปบริหารกิจการของท้องถิ่นนับได้ว่าเป็นผู้นำในท้องถิ่น จะได้ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อบริหารงานท้องถิ่นประชาชนเกิดความคุ้นเคยมีความชำนาญ ในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติต่อไป

4.2.2 การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักปกครองตนเอง มีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกตั้งมาเพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนแล้ว ผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องฟังเสียงประชาชนด้วยวิถีทางประชาธิปไตยต่าง ๆ เช่นเปิดโอกาสให้ประชาชนออกเสียงประชามติให้ประชาชนมีอำนาจถอดถอน ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตนต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน

4.2.3 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีอยู่อย่างกว้างขวาง รัฐบาลจึงไม่สามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง เพราะแต่ละท้องถิ่นย่อมมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาหรือจัดบริการโครงการในท้องถิ่นในรูปแบบที่เหมือนกัน ย่อมไม่บังเกิดผลสูงสุด ท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและเข้าใจปัญหาได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่นจึงเหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นมากที่สุด นอกจากนี้กิจการบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับท้องถิ่นอื่นและไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเทศโดยส่วนรวม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นดำเนินการเอง ดังนั้น หากไม่มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลจะต้องรับภาระดำเนินการทุกอย่าง และอาจจะไม่สามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ทุกแห่ง ซึ่งบางกรณีจะต้องดำเนินการเฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นอื่น หากท้องถิ่นสามารถปกครองตนเองได้เองแล้ว ภาระของรัฐบาลก็จะผ่อนคลายเป็นไป รัฐบาลจะมีหน้าที่เพียงกำกับดูแลเท่าที่จำเป็นเท่านั้นเพื่อให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

4.2.4 การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพเนื่องจากท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากรประชาชนและความต้องการ ปัญหาข้อมต่างกันออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือแก้ไขปัญหาก็ถูกจุดและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหาและ

ความต้องการของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติไปยังส่วนกลางขึ้นไปท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลงภายในท้องถิ่นนั่นเองไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

4.2.5 การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำการเมืองและการบริหารของประเทศในอนาคต เนื่องจากผู้นำหน่วยการปกครองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมือง การได้รับเลือกตั้งโดยการสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นย่อมเป็นพื้นฐานที่ดีต่ออนาคตทางการเมืองของตน และยังฝึกฝนทักษะทางการเมืองบริหารงานในท้องถิ่นอีกด้วย

4.2.6 การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวความคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง การปกครองท้องถิ่นโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบพึ่งตนเองทั้งทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม การดำเนินงานพัฒนาชนบทที่ผ่านมามีอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชนในท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาชนบทที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องมาจากการริเริ่มช่วยเหลือตนเองของท้องถิ่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัยโครงสร้างความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งต้องมาจากการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การปกครองท้องถิ่นมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (ชูวงศ์ ฉายะบุตร.

2539 : 46)

1. การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอสมควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็เลยกลายเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐ อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐ ในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นระดับใด จึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบัญญัติจังหวัด เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่น จัดแบ่งเป็นสองฝ่ายคือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่น แบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหารและสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานครคือ กรุงเทพมหานครจะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหารสภากรุงเทพมหานคร จะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 5 รูปแบบ คือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ผู้วิจัยได้พูดถึงเทศบาลและ องค์กรบริหารส่วนตำบล เนื่องจากการปกครองรูปแบบกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ไม่อยู่ในพื้นที่จังหวัดหนองคาย ส่วนองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมี 1 แห่ง ผู้วิจัยไม่ขอนำมาวิจัยในครั้งนี้

4.3 เทศบาล

4.3.1 โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งองค์การของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี ส่วนพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครอง (2546 : 3) สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

(1) สภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารอันเป็นวิถีทางแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วย สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลนี้อยู่ในตำแหน่งได้ คราวละ 5 ปี ปัจจุบันมีการแก้ไขให้อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี) ทั้งนี้จำนวนสมาชิกสภาเทศบาล จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังนี้

1. สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน
2. สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน
3. สภาเทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่งโดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน (ปัจจุบันให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 15 วัน) นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้วให้สมาชิกสภาเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภามีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชารักษาความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

(2) นายกเทศมนตรี

ให้เทศบาลมีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้

ในกรณีที่นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งไม่ครบระยะเวลาสี่ปีก็ให้ถือว่าเป็นหนึ่งวาระ และเมื่อดำรงตำแหน่งสองวาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้นระยะเวลาสี่ปีนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งมิใช่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายได้ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) เทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสองคน
- 2) เทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสามคน
- 3) เทศบาลนคร ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสี่คน

(3) พนักงานเทศบาล

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นการกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชน ตั้งแต่เกิดจนตายทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

พนักงานเทศบาลจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน ส่วนการบรรจุแต่งตั้งการย้าย การโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่องมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 เป็นสำคัญ

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ มีการแบ่งหน่วยงานของเทศบาลออกเป็น 6 ส่วน พระราชบัญญัติส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และข้อ 1 ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างแบ่งส่วนราชการวิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและกิจการอื่นเกี่ยวกับระเบียบบริหารงานบุคคลในเทศบาล เพื่อที่จะให้บริการประชาชนดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ เช่น สถานธนาภิบาลของเทศบาล (โรงรับจำนำ)

2. ส่วนคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรค การสุขภาพิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตว์แพทย์ ตลาดสาธารณสุข สุสาน และฌาปนสถานสาธารณสุข ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่นการแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า การประกอบการค้าอันอาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เทศบาลแห่งที่มีรายได้เพียงพอก็จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้นเอง เช่น โรงพยาบาลของเทศบาลนครเชียงใหม่ นอกจากนี้แล้วเทศบาลเล็ก ๆ ก็จะจัดให้มีสถานอนามัยศูนย์บริการสาธารณสุข

4. ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผน งานสถาปัตยกรรม และผังเมือง และงานสาธารณสุขปโภค งานควบคุมการก่อสร้างอาคารเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

5. ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการและจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

6. ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับกรปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้อาจจัดให้มีฐานะเป็นสำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองานก็ได้ โดยคำนึงถึงลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล แต่หากงานใดยังไม่มีความจำเป็นจะต้องแยกจัดเป็นส่วนการบริหาร งานต่างหาก ก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ หรือเทศบาลใดมีงานอื่นเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ และไม่อาจรวมไว้กับส่วนใดได้ก็อาจจัดเป็นส่วนต่างหากก็ได้ตามหลักเกณฑ์ข้างต้นโดยอนุโลม



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างและการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล

4.3.2 บทบาทหน้าที่ของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 48 สัตรส* ให้นายกเทศมนตรีควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล

มาตรา 48 อัญารส* เทศบาลแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. ส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดเทศบาลและส่วนราชการอื่นตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

มาตรา 48 เอฎนวิสติ* ให้มีปลัดเทศบาลคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาลรองจากนายกเทศมนตรี และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายการบริหารงานบุคคลของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าม้งานวิจัยที่สามารถนำมาศึกษาเปรียบเทียบเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

สมเจดน์ พันธุโฆษิต (2520 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ความขัดแย้งในการบริหารงานเทศบาล ระหว่างคณะเทศมนตรีกับพนักงานเทศบาล : ศึกษาถึงบุคลิกภาพทางการบริหารของนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล” พบว่าส่วนหนึ่งของความขัดแย้งเกิดจากความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเทศบาล และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากความงามแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารเทศบาลซึ่งได้แก่นายกเทศมนตรี และปลัดเทศบาล ผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพทางการบริหารของนายกเทศมนตรีมีลักษณะเด่นแบบ “ผู้นิยมอำนาจ” ส่วนปลัดเทศบาลมีลักษณะเด่นแบบ “ผู้เคร่งระเบียบ” การวิเคราะห์บุคลิกภาพทางการบริหารของผู้บริหารเทศบาลโดยเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทางบุคลิกภาพของนายกเทศมนตรี และ

ปลัดเทศบาลในแต่ละเทศบาลแล้วพบว่า การบริหารงานของเทศบาลส่วนมากเป็นแบบ “แบ่งแยก” ทำให้เกิดความระแวงซึ่งกันและกันทำให้ต้องยึดระเบียบในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดอันอาจจะถูกโจมตีจากอีกฝ่ายหนึ่งได้

สัมพันธ์ เตชะอธิก และคนอื่น ๆ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การประเมินผลความก้าวหน้าของการกระจายอำนาจ กรณี ศึกษา 9 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า มีความขัดแย้งกันเองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่เริ่มต้นบรรยากาศการเมืองท้องถิ่น มีการใช้อิทธิพลข่มขู่ คุกคาม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การใช้จ่ายเงินซื้อเสียง การแย่งชิงตำแหน่งบริหาร การฉ้อโกงคนเดียวโดยไม่แบ่งพรรคพวก มีการแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายที่สนับสนุนคณะกรรมการ และฝ่ายค้าน เมื่อมีการประชุมสภามักมีการอภิปรายความคิดเป็นเชิงแตกแยกทางความคิด อบต. บางแห่งมีปัญหาการจัดสรรผลประโยชน์ โดยสมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนา และการนำงบประมาณสู่หมู่บ้าน มีความขัดแย้งระหว่าง อบต. กับกำนันผู้ใหญ่บ้าน รู้สึกว่าไม่มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเกิดความไม่ร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชน

สิทธิกร ขวัญคี (2542 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การกระจายอำนาจกับระบบอุปถัมภ์ : การศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม” พบว่าการกระจายอำนาจที่เกิดขึ้นทำให้ระบบอุปถัมภ์เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการยึดถือเรื่องผลประโยชน์มากขึ้นและถูกต่อต้านโดยผู้ที่เห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวม โดยมีการโต้แย้ง ไม่เห็นด้วยและแสดงความสงสัยโดยไม่เกรงใจ ที่อาจมีความรุนแรงและทะเลาะเบาะแว้ง

ชนิดา อาคมวัฒน์ (2541 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “พบกระทบของการกระจายอำนาจที่มีต่อโครงสร้างอำนาจท้องถิ่น : ศึกษาเปรียบเทียบองค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่าการกระจายอำนาจที่เกิดขึ้น ผู้ที่มีอำนาจและอิทธิพลเดิมอยู่ในท้องถิ่นหรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในชุมชน ตลอดจนชนชั้นนำทางการเมือง ต่างยังคงดำรงอำนาจอยู่ในการเมืองและการบริหารท้องถิ่น ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงได้อาศัยอำนาจทางการเมืองจากตำแหน่งหน้าที่ ที่พวกตนมีเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่ผลประโยชน์สาธารณะที่มีอยู่ในท้องถิ่น ซึ่งในที่สุดแล้วพบว่าได้เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์สาธารณะ

นวลน้อย ตริรัตน์และคนอื่น ๆ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่า การมีส่วน

ร่วมของประชาชนยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า (1) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และชุมชนค่อนข้างห่างเหิน โดยมีแนวโน้มว่า อบต. จำนวนหนึ่งกำลังพัฒนาตนเอง เข้าสู่การเป็นระบบราชการมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ต่อประชาชนที่เลวร้ายลง (2) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. กับกลุ่มนักการเมืองท้องถิ่น หรือระดับชาติมีค่อนข้างสูง โดยความสัมพันธ์นี้อาศัยความเป็นเครือญาติเพื่อนฝูง และห้วคะแนน (3) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และนักธุรกิจมีค่อนข้างสูง อยู่ในลักษณะพึ่งพาและแบ่งปันผลประโยชน์กัน และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่าง อบต. และกลุ่มข้าราชการ เนื่องจากรัฐยังยึดถือบทบาทในการกำกับดูแล การบริหารงานของ อบต. จึงพบว่าอิทธิพลของข้าราชการต่อ อบต. ยังคงอยู่ในระดับสูง กรณีศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์เชิงอำนาจกับผู้มีอำนาจทางการเมืองระดับชาติ ข้าราชการ และนักธุรกิจ ขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มชุมชนและประชาชนอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ออกจากจะ ก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมแล้ว ความสัมพันธ์เช่นนี้ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่โปร่งใสของ การดำเนินงานของท้องถิ่น ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและระบบอุปถัมภ์ยังก่อให้เกิด การไม่กล้า เข้าไปตรวจสอบ หรือร้องเรียนแม้ว่าจะพบเห็นพฤติกรรมที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย นอกจากนี้แล้ว ประชาชนเองยังมีความเข้าใจกลไกทางกฎหมายในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามงานวิจัยได้พบว่าถ้าชุมชน มีความเข้มแข็งแล้ว ระดับการมีส่วนร่วมจะสูงและขณะเดียวกันระดับการทุจริตคอร์รัปชันของ อบต. จะต่ำ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยเรื่อง “ความ ขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (conflict of interests)” พบว่า กลุ่มสถาบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นกลุ่มใหญ่และมีบทบาทมากในสังคมการเมืองไทย ในอนาคตกลุ่มนี้ยังมีความอ่อนแอในหลายด้าน เช่น องค์กรประกอบคุณภาพของคณะกรรมการศึกษา ประสพการณ์และความสำนึกในด้านวิชาชีพด้วย ดังนั้นในแง่ของความเสี่ยงกลุ่มนี้น่าเป็นห่วงที่สุด เพราะกลุ่มนี้มีโอกาสได้สร้างฐานอำนาจของตัวเองและมีผลเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์สูง โดยพบว่า หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นมีความขัดแย้งเป็นอันดับที่ 2 รองจากหน่วยงานข้าราชการตำรวจ ซึ่งเป็นปัญหามาจากความเสื่อมจริยธรรมและค่านิยมระดับบุคคล และมากที่สุดคือ เรื่องผลประโยชน์

ชำนาญ นิ่มนวล (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาด้านผลประโยชน์ และ ระบบ พวกพ้อง : ศึกษาเฉพาะกรณี กองคลังพัสดุ กรมเทคนิคยุทธโยธาทหาร” พบว่า ด้าน ผลประโยชน์นำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก เพราะกลุ่มที่สามารถให้ผลประโยชน์กับสมาชิก ได้มากก็จะขยายตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นกลุ่มที่แข็งแกร่งและพยายามกีดกันกลุ่มตรงกันข้ามไม่ให้เข้า

มามีอำนาจในวงจรผลประโยชน์ก็เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง ทำลายบ้างซึ่งกันและกัน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานลดต่ำอย่างชัดเจน และโครงสร้างขององค์กร ถูกทำลายโดยระบบพวกพ้อง เพราะกลุ่มที่มีอำนาจสามารถควบคุมตำแหน่งที่สำคัญ สร้าง เครือข่าย ละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งที่อยู่ใน โครงสร้างเดียวกัน

ประมวล รุจนเสรี (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการปกครอง ท้องถิ่น พบว่า ตามบทบัญญัติ มาตรา 288 ของรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 กำหนดให้การ บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ต้องยึดหลักความต้องการ และความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในการ บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นปัจจุบัน ได้แก่

1. ปัญหาในเรื่องของการโอนย้าย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ

1.1 การโอนย้ายของพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนท้องถิ่น ทำให้ พนักงานส่วนท้องถิ่นไม่สามารถโอนย้ายไปตามที่ประสงค์

1.2 กรณีเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่มี องค์กรมาช่วยเหลือในการทำหน้าที่โอนย้าย

2. ปัญหาความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถแบ่งออกได้เป็น

2.1 อำนาจการบริหารงานบุคคลขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นและหากผู้บริหารท้องถิ่นไม่ยึดหลักคุณธรรมจะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของ พนักงานส่วนท้องถิ่น เช่น ไม่ยอมขึ้นเงินเดือนประจำปี ไม่ยอมขยายกรอบอัตราตำแหน่ง ทำให้ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไม่สามารถก้าวหน้าได้ตามระบบ

2.2 ลักษณะกายภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีขนาดต่างกัน ทำให้ พนักงานส่วนท้องถิ่นไม่สามารถก้าวหน้าในสายงานของตนเองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ตนสังกัดอยู่ได้ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก หากจะขอย้ายไปองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งใหญ่กว่าเดิม ก็อาจจะติดขัดในเรื่องผู้บริหารขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่ขอย้ายไป ไม่ยอมรับ

นิคม เกิดขันหมาก (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการ องค์กรบริหารส่วนตำบลผลการวิจัยพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลมีปัญหาในด้านการบริหารที่ ไม่โปร่งใส บุคลากรของ อบต. ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำยังขาดความรับผิดชอบต่อ

ประชาชน แนวทางการพัฒนาการบริหารงาน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรของ อบต. โดยเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมนอกจากนี้ ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหาร อบต. ควรปกครองด้วยหลักบริหารจัดการที่ดีเป็นหลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2546 : บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง “ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่า จากการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และอำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเคยชินกับการบริหารงานบุคคลตามระบบเดิมที่ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการให้ เมื่อกฎหมายใหม่กำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ดำเนินการเอง ทำให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ ยังปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมาจึงยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานส่วนตำบลเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากมีการร้องเรียนหรือวิพากษ์วิจารณ์ทั้งทางจดหมายและผ่านทางอินเทอร์เน็ตอยู่เป็นประจำ

2. มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบางส่วนที่ใช้อำนาจหน้าที่เกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดจนสร้างความเดือดร้อนให้กับพนักงานส่วนท้องถิ่น เป็นลักษณะของการหลงในอำนาจ

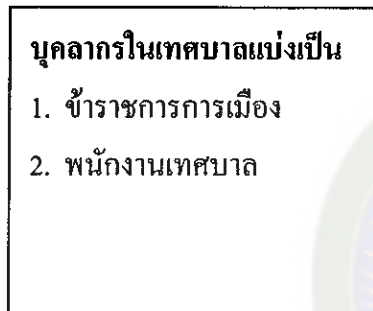
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีศึกษามาก่อนพบว่ามีความขัดแย้งทางการเมืองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาเป็นเวลานานดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องหาทางแก้ไขกันต่อไป

6. กรอบแนวคิดการวิจัย

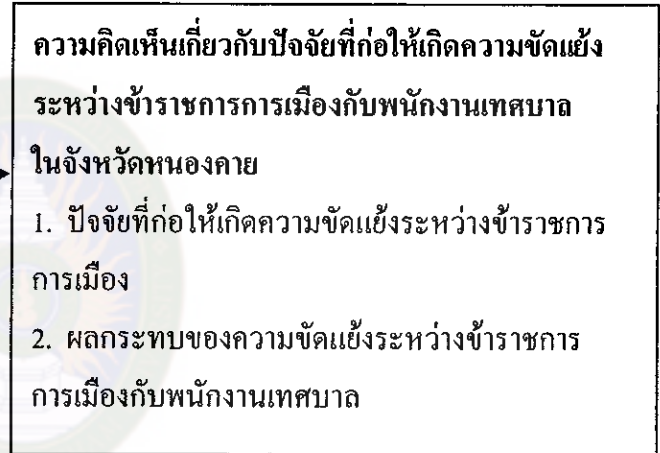
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ (สุวรรณ พุกฉณา. 2548 : 85) ได้กล่าวว่า เทศบาลในจังหวัดหนองคายมีจำนวน 17 แห่ง เกิดความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างนายกเทศมนตรีกับปลัดเทศบาลจำนวน 10 แห่ง เกิดความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 66.66 นายกเทศมนตรีกับหัวหน้ากองทุกกองเกิดความขัดแย้งทางการเมืองจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ

53.33 ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างนายกเทศมนตรีกับปลัดเทศบาลและหัวหน้ากองทุกกอง เกิดความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 60 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคายทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน ทำให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้รับบริการ จึงอาจทำให้ประชาชนเบื่อหน่ายไม่ศรัทธาการเมืองท้องถิ่น และจะนำไปสู่การ ไม่ให้ความร่วมมือในการมีส่วนร่วมทางการเมืองที่เป็นหัวใจของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยในยุคปัจจุบัน

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



แผนภูมิที่ 4 ตัวแปรอิสระ - ตัวแปรตาม