Journal of Social Sciences

Volume 19 | Issue 2 Article 4

1982-01-01

ความขัดแย้งในองค์การ : เครื่องมือของนักบริหาร

อร่ามศรี ศิริพันธุ์

Follow this and additional works at: https://digital.car.chula.ac.th/cujss

Part of the Social and Behavioral Sciences Commons

Recommended Citation

ศิริพันธุ์, อร่ามศรี (1982) "ความขัดแย้งในองค์การ : เครื่องมือของนักบริหาร," *Journal of Social Sciences*: Vol. 19: Iss. 2, Article 4.
Available at: https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol19/iss2/4

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

ความขัดแย้งในองค์การ : เครื่องมือของนักบริหาร

อร่ามศรี ศิริพันธุ์*

บทนำ

นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมประเทศต่าง ๆ ในยุโรปก็มีการเคลื่อนไหวขยับตัวในเรื่องของการพัฒนากำลังผลิต วิธีการผลิต รูปแบบการทำงานเปลี่ยนจากระบบง่ายมาเป็นระบบที่ซับซ้อน มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดเป็นส่วนอาจจะเพื่อความสะดวกหรือแบ่งตามความชำนาญเฉพาะก็ตามที แต่ก็ช่วยให้งานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบยังความเจริญมาสู่องค์การ ก่อให้เกิดการขยายตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ความซับซ้อนในองค์การ (complexity) มีมากขึ้น ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่า องค์การยิ่งใหญ่ขึ้น งานย่อมจะมีมากขึ้น และคนก็มากขึ้น และก็เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า คนนี่แหละเป็นปัญหาใหญ่ที่สุด และท้าทายให้มีคนคิดค้นวิธีที่จะจัดการดำเนินการกับเรื่องของคน นับย้อนไปตั้งแต่ ยุคสมัยของ Taylor ผู้คิด Scientific Management ต่อมาถึง POSDCORB ของ Gulick หรือ Human Relations Theory เป็นอาทิ แนวคิดต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ถูกพยายามสร้างขึ้นมาเพื่อที่จะให้ครอบคลุมหรือใช้เสมือนหนึ่งเป็นเครื่องมือสำเร็จรูปในการบริหาร แต่กระนั้นก็ไม่วายมีคนกระหน่ำตี และพยายามพลิกและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ก็มีนักคิดนักวิชาการอีกพวกหนึ่งที่พยายามหลีกหนี "งานช้าง" อย่างที่กล่าวมาและหันเข้ามาสนใจในเรื่องเทคนิควิธีในการบริหาร เป็นต้นว่า การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) หรือบางคนก็เขียนการบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ซึ่งล้วนแต่เป็นความพยายามที่จะนำมาให้การงานก้าวไปสู่ความสำเร็จทั้งสิ้นและเรื่องที่

* อร่ามศรี ศิริพันธุ์, รบ. (จุฬาฯ), พบ.ม. (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จะเขียนต่อไปนี้ก็เป็นการชี้ให้เห็นถึงอีกจุดหนึ่งเพื่อให้ท่านผู้อ่านได้พิจารณานำไปคิดหรือประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่มีคนกล่าวมามากแล้วในแง่มุมต่าง ๆ แต่ในแง่มุมที่จะชี้ให้เห็นต่อไปนี้ ดูเหมือนว่าจะยังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าใดนัก

ตามชื่อเรื่องก็อาจจะทำให้ทุกคนทราบล่วงหน้า แล้วว่าจะเขียนถึงเรื่องความขัดแย้งในแง่ที่ค่อนข้างจะท้าทายอยู่สักหน่อย ถ้าเปรียบว่าความขัดแย้งเสมือนไฟ เราก็เล่นกับไฟทีเดียว แต่มันก็คุ้มมิใช่หรือหากไฟนั้นนำมาก่อให้เกิดประโยชน์แก่เรา

ข้อสมมติฐานสำหรับบทความนี้ คือ

- ความขัดแย้งเป็นสภาพที่มีอยู่ในทุกองค์การหรือระหว่างองค์การด้วยกัน
- เราสามารถสร้างความขัดแย้งเพื่อช่วยให้เกิดผลในการบริหารได้
- เราสามารถควบคุมหรือใช้ความขัดแย้งให้มีอยู่ในขนาดและคุณภาพที่เราต้องการได้

ความหมายและประเภทต่าง ๆ ของความขัดแย้ง

ก่อนที่เราจะเอาความขัดแย้งมาใช้ในการบริหาร เราควรจะได้ทำความรู้จักกับมันในแง่มุมต่าง ๆ ให้มากที่สุดเสียก่อน

เริ่มจากความหมายพื้นฐานที่สุดที่ว่า "ความขัดแย้งหมายถึง การไม่ลงรอยกัน หรือการเป็นปฏิปักษ์กันในแง่ของวัตถุประสงค์ ผลประโยชน์ ความคิด ฯลฯ"[1] หรือบางคนก็กล่าวว่ามันหมายถึง "การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้งขัดขวางหรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมที่ถูกรบกวนนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงอย่างใดอย่างหนึ่ง"[2] และนั่นหมายความว่า จะมีการขัดแย้งกันได้ก็จะต้องมี 2 ฝ่ายมาปะทะสังสรรค์กัน[3] เหมือนกับการตบมือซึ่งตบข้างเดียวย่อมไม่ดัง และการขัดแย้งกันนั้นมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ มันเป็นผลิตผลที่มีระบบ คือ มีจุดเริ่มมีโครงสร้างมีรูปแบบและมีที่สิ้นสุด . . . และถ้าปราศจากซึ่งความ

---

[1] Webster's New World Dictionary of the American Langauge College Edition (Cleveland: The Word Publishing Co. 1968) p. 308

[2] David W. Johnson and Frank P. Johnson, *Joining together Group theory and Group Skills*, (Englewood; Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc., 1975) p. 136-137

[3] James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York Wiley, 1958), p. 121

ขัดแย้งแล้วก็จะไม่มีความก้าวหน้า ซึ่งถึงจุดนี้อาจจะกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดความรุ่งเรืองมาจนถึงทุกวันนี้[4]

สิ่งที่พอจะยกให้เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งนี้ เป็นต้นว่า อาจจะเริ่มตั้งแต่การประกวด ซึ่งเป็นจุดเริ่มของความไม่ลงรอยกันทางด้านความคิด การแข่งขัน เพื่อแย่งชิงเอาสิ่งที่มุ่งหวังอย่างเดียวกัน การโต้เถียง ความมึนตึงกันรวมตลอดไปจนถึงการกระทบกระทั่งระหว่างกลุ่มในสังคม หรือระหว่างสังคมหนึ่งกับอีกสังคมหนึ่ง ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นนั้น อาจจะยกเอาเรื่องการเกิดสงคราม การอภิปรายในสภา การนัดหยุดงาน (ซึ่งมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเกี่ยวกับสภาพการจ้าง) หรือแม้แต่การเจรจาต่อรองซึ่งดำเนินไปอย่างเรียบร้อยก็ตาม

สำหรับความขัดแย้งในองค์การนั้นอาจจะกล่าวได้ว่ามีสาเหตุสำคัญอันเกิดมาจากการแบ่งงานกันทำเป็นฝ่ายเป็นแผนก (Departmentation) ซึ่งนำไปสู่การแตก (Disintegration) ออกเป็นก๊กเป็นเหล่าในองค์การซึ่งมีคนเป็นจำนวนมาก[5] และก๊กเหล่านี้เองที่แย่งชิงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ การยอมรับ ทรัพยากร การเลื่อนตำแหน่ง อำนาจการควบคุมการปฏิบัติงาน[6] เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นทรัพยากรที่หาได้ยากและมีอยู่อย่างจำกัดในแต่ละองค์การ และเป็นธรรมชาติของ Industrialization อันจะทำให้เกิดภาวะการแข่งขันในการทำงาน[7]

หากจะถามว่าความขัดแย้งจำเป็นต้องมีในองค์การหรือไม่แล้ว ก็ต้องตอบว่ามี ด้วยเหตุผลต่าง ๆ พอจะสรุปได้ดังนี้[8]

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะรักษาเอกลักษณ์ขององค์การ

2. องค์การทุกแห่งต้องการพลังที่จะต่อสู้การรุกรานจากองค์การอื่น ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอด และสมาชิกในองค์การก็จะมีโอกาสก้าวหน้าได้ด้วย

---

[4] Ralf Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, (Stanford University Press, 1966) p. 27

[5] Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments*, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1971) p. 91

[6] Mc Curdy, *Public Administration : Synthesis*, (California Cummings Publishing Co. Inc., 1977) p. 61

[7] Aldrich, *op. cit.*; p. 92

[8] แนวความคิดของ Coser กล่าวถึงใน Mc Curdy, *op. cit.*, p. 61-62

3. ความสำคัญของความขัดแย้งก็เหมือนกับที่ทหารต้องการผู้รุกราน หรือที่นักอนุรักษ์สภาพแวดล้อม (Environmentalists) ต้องการผู้สร้างมลภาวะ (Polluters) หรืออย่างที่ตำรวจต้องการอาชญากรรม

องค์การที่ใช้ลักษณะการบริหารแบบประชาธิปไตย ยิ่งมองเห็นได้ชัดว่าความขัดแย้งกันนั้นเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องมีแน่นอน[9]

เราอาจจะแบ่งความขัดแย้งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งในด้านแนวความคิด ทั้งนี้เพราะว่าแต่ละคนก็มีแนวความคิดของตัวเองซึ่งอาจจะได้มาจากการศึกษาหรือประสบการณ์ ความเชื่อมั่น อุดมการณ์ ซึ่งมีระดับของการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงยาก–ง่าย ต่างกันออกไป ในเมื่อแต่ละฝ่ายพร้อมที่จะพิสูจน์เพื่อที่จะชนะอีกฝ่ายหนึ่งย่อมเกิดความตึงเครียดขัดแย้งกัน เป็นต้นว่าแนวพัฒนาชนบทของพรรคการเมืองต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีไม่เหมือนกัน

2. ความขัดแย้งในด้านวิธีปฏิบัติ สาเหตุนี้มาจากการที่แต่ละคนมีความถนัด ความพอใจ ค่านิยม บุคลิกภาพ และความเคยชินต่างกัน ความขัดแย้งในวิธีการปฏิบัติ อาจเกิดขึ้นจากการมีความเห็นในจุดเริ่มของงาน รายละเอียดในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันออกไป

3. ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ซึ่งตัวผลประโยชน์นี้ก็คล้าย ๆ กับทรัพยากรในธรรมชาติซึ่งหายากและมีอยู่อย่างจำกัด แต่มีหลายคนหลายฝ่ายที่ต้องการก็ย่อมมีความขัดแย้งกัน

ความขัดแย้งยังอาจแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้[10]

– ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Individual Conflict)

– ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group Conflict)

– ในเรื่องความขัดแย้งส่วนบุคคลนั้น Fred Luthan กล่าวว่ามีอยู่หลายอย่างและหลายรูปแบบ อันก่อให้เกิดความคาดหวังต่าง ๆ นา ๆ ซึ่งมีทั้งที่อาจเกิดขึ้นได้จริง ๆ หรือเป็นเพียงความฝันลม ๆ แล้ง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในตัวบุคคลใน 2 รูปแบบคือ (1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจ (Conflict from frustration) และความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมาย

[9] ชลอ ธรรมศิริ, "การจัดการกับความขัดแย้ง", นิตยสารท้องถิ่น, 8 สิงหาคม 2517, 2–3

[10] Fred Luthan, *Organization Behavior*, (New York Mc Graw-Hill, 1973), p. 462–464.

ของบุคคลซึ่งมีอยู่มากกว่า 2 เป้าหมาย และทั้ง 2 เป้าหมายนั้นขัดกัน (Goal Conflict)[11] ซึ่งผลของการขัดแย้งส่วนบุคคลอาจก่อให้เกิดผลใน 3 รูปแบบ คือ ทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นคนก้าวร้าว (Aggression) หรือบางคนก็มีพฤติกรรมถดถอยหรือหนีหายออกจากสังคม (Withdrawal) ส่วนบางส่วนก็อาจจะมีอาการต่อต้านในตัวของตัวเอง (Ego-defensive reaction)[12]

– ส่วนเรื่องขัดแย้งภายในกลุ่มนั้น เราอาจจะพิจารณาได้ว่า ยิ่งคนมีความใกล้ชิดกันมีโอกาสที่จะติดต่อกันมากเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งและต่อสู้กันก็ยิ่งมีมากขึ้น[13] และความขัดแย้งภายในกลุ่มมาจากความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และความขัดแย้งระหว่างบุคคล, (Interpersonal Conflict)[14] นอกจากนี้ก็ยังมีสาเหตุอื่น ๆ คือ

– การพึ่งพากันในการทำงาน (Task Interdependency) ในแง่ของการที่ฝ่ายหนึ่งพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป ทำให้เกิดความรู้สึกตึงเครียด อันนำไปสู่ความขัดแย้ง

การที่ฝ่ายหนึ่งพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายเดียว (Task Dependency) ซึ่งเป็นลักษณะที่ปรากฏอยู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสายงานหลักฝ่ายช่วยอำนวยการ (Line-Staff Conflict)

– จากการที่ไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่แน่นอน (Inconsistent Performance Criteria and Rewards) ทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำในการมอบหมายงาน หรือมีการก้าวก่ายหน้าที่กัน

– ความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่ม (Intergroup difference) จากการที่แต่ละกลุ่มมีลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่างกัน

การแบ่งทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน (Sharing Common Resources) จากการที่ทรัพยากรมีจำกัด และแต่ละกลุ่มจำเป็นหรือต้องการทรัพยากรนั้นเหมือนกัน ก่อให้เกิดชนวนแห่งความขัดแย้งขึ้นได้

---

[11] *Loc. cit.*

[12] Bobby R. Patton and Kim Giffin, *Problem Solving Group* Interaction, (New York : Harper & Row Publishers, 1973), p. 91.

[13] Lewis Coser, *The Functions to Social Conflict* (New York Free Press, 1958) p. 166-167

[14] Don Hellriegel and Jonh Slocum, Jr., *Management : Contingency Approaches* (2nd edition Cal Addison-Wesley Co., 1974) p. 409-410.

การยอมรับในเรื่องความขัดแย้งในอดีตและปัจจุบัน

อันที่จริงแล้วสภาพการยอมรับในเรื่องของความขัดแย้งในปัจจุบันยังดีกว่าในสมัยก่อนเป็นอันมาก Joe Kelly เคยกล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้ง พอจะสรุปได้เป็น 2 ระยะ คือ[15]

– แนวคิดเกี่ยวกับการขัดแย้งตามแนวความคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่าความขัดแย้งนั้นสามารถที่จะเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะว่า หากบุคคลผู้ได้รับการปฏิบัติอย่างดีแล้ว เขาจะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่. ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าแนวความคิดนี้ชี้ลงไปว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย

– แนวความคิดเกี่ยวกับการขัดแย้งตามแนวความคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าสภาวะใดในองค์การหรือสังคมนั้นจะมีบรรยากาศดีมากเพียงใดก็ตาม และหากเราสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ และอาจช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้นขึ้นอีกด้วย

กรณีตัวอย่างในทางธุรกิจ

เพื่อที่จะช่วยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในบางแง่ของความขัดแย้ง จึงใคร่ยกตัวอย่างของบริษัท 2 บริษัท บริษัทหนึ่งเป็นบริษัทครอบครัวซึ่งบิดาผู้เป็นเจ้าของกิจการยังคงรักษาเสถียรภาพและบทบาทในการเป็นผู้มีอำนาจสิทธิขาดแต่ผู้เดียว ทั้ง ๆ ที่มีบุตรที่พร้อมจะช่วยกันแบ่งเบาภาระงานในด้านต่าง ๆ ส่วนอีกบริษัทหนึ่งเป็นบริษัทซึ่งผู้ประกอบการจัดวางโครงสร้างขององค์การให้มีการบริหารสมัยใหม่

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นก็คือว่า ในบริษัทครอบครัวบริษัทแรกนั้น บุตรทั้งหลายมีหน้าที่รับเอาคำสั่งจากบิดาไปปฏิบัติ เมื่อมีปัญหาอะไรก็นำปัญหานั้นมาปรึกษากับบิดา ซึ่งก็แก้ปัญหาพอที่จะผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ทุกครั้ง อย่างไรก็ดียังคงมีปัญหามากมายที่บุตรคิดว่าไม่ใช่เรื่องสำคัญ เกรงว่าจะทำให้บิดามีงานหนักก็มิได้นำเข้ามาปรึกษา ทางฝ่ายบริษัทใหม่อีกบริษัท

---

[15] Joe Kelly, *Organizational Behavior*, (Homewood ; Illinois : Richard Irwin Inc., 1974) p. 555

หนึ่งนั้น จากการที่ว่าจ้างคนที่มีความสามารถในแต่ละฝ่ายแต่ละสาขางานร่วมกัน ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ปัญหาไม่ว่าจะเล็กใหญ่แค่ไหน แต่ละฝ่ายจะพยายามที่จะเสนอเพื่อให้มีผลงานมากที่สุด

ผลเกี่ยวกับความเจริญของทั้งสองบริษัทนี้ คงจะไม่ต้องกล่าวถึงทั้งหมด แต่ใคร่อยากจะชี้ประเด็นสำคัญบางประการ เกี่ยวกับความสำเร็จของบริษัทแบบสมัยใหม่ว่า เกิดจากการแข่งขันกันทำงานให้ดีที่สุดนั้นประการหนึ่ง และเกิดจากการที่ได้รับทราบถึงปัญหาไม่ว่าเล็ก–ใหญ่ ได้ทันท่วงที และปัญหาที่พิจารณาว่าเป็นเรื่องเล็กในบางครั้ง กลับกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยในการผลิตความก้าวหน้าให้กับบริษัท

จากสมมติฐานที่ตั้งขึ้นในการเขียนบทความนี้ จะเห็นได้ว่าผู้เขียนไม่มีเจตนาที่จะกล่าวถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเลย แต่จะเป็นไปในลักษณะของการสร้าง การใช้ และควบคุมความขัดแย้งที่สร้างขึ้นนั้น

และก่อนที่จะเข้าไปถึงตัวแบบ (Model) และแนวทางในการสร้างความขัดแย้งขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารนั้น ใคร่จะเสนอผลการศึกษาที่น่าสนใจในแขนงวิชาอื่น ๆ ที่มีต่อเรื่องความขัดแย้งนี้

การศึกษาของนักสังคมวิทยา

นักสังคมวิทยาบางท่านได้กล่าวถึงในเรื่องนี้ว่า "ความขัดแย้งและสามัคคีดูเหมือนจะเป็นความคิดที่สวนทางกันทีเดียว แต่ทั้งความขัดแย้งและความสามัคคีอาจจะมีอยู่พร้อม ๆ กันก็ได้ ไม่จำเป็นต้องขัดกันหรือไม่อยู่ร่วมกันเสมอไป และความจริงความขัดแย้งภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มอาจจะนำไปสู่ความสามัคคีมากขึ้นก็ได้"[16] นอกจากนี้ก็มีการทดลองของ Muzafer Sherif[17] ซึ่งได้ทำการทดลองที่น่าสนใจภายใต้ชื่อว่า "การทดลองเกี่ยวกับความขัดแย้งกลุ่ม : Experiments in Group Conflict" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสามัคคีในกลุ่มและความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มในเด็ก 2 กลุ่มด้วยกัน โดยเขาจัดให้เด็กทั้ง 2 กลุ่มมีการเล่นร่วมกันและเป็นเพื่อนกัน แต่ต่อมาเขาก็ให้เด็กทั้ง 2 กลุ่มนั้นแข่งขันกัน ต่อมาหลังจากที่ให้เด็กทั้ง 2 กลุ่มนั้นแข่งขันกันแล้ว

---

[16] Jerome Rabow, editor, *Sociology Students & Society*. (UCLA : Goodyear Publishing Co. Inc., 1971), p. 298

[17] อ้างใน Jerome Rabow, *Ibid*., p. 299

Sherif ได้จัดการให้เด็กทั้ง 2 กลุ่มพบกัน ณ สถานที่แห่งหนึ่งเพื่อทานไอสครีม โดยเขาให้เด็กกลุ่มหนึ่งได้ทานก่อน และเด็กกลุ่มนี้ก็กลั่นแกล้งโดยการทานไอสครีมเหล่านั้นจนหมด ภายหลังจากการนัดพบครั้งนั้นเด็ก 2 กลุ่มเริ่มมีการขโมยและโกงกันระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ความเป็นศัตรูยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น แต่ดูเหมือนว่าสิ่งที่ปรากฏเด่นชัดอีกอย่างหนึ่งก็คือ ภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มของเด็ก มีความกลมเกลียวและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการที่จะจัดการอีกกลุ่มหนึ่งให้ได้รับความเดือดร้อนเสียหาย

แนวคิดทางรัฐศาสตร์เกี่ยวกับเรื่องชาตินิยมพิจารณาได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับสิ่งที่พบจากการทดลองของ Sherif มากทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราจะเห็นได้ชัดจากประเทศต่าง ๆ ในช่วงที่มีการปลุกระดมเรื่องชาตินิยมอย่างมาก เช่น ในเยอรมันตะวันตก สมัยเผด็จการฮิตเลอร์ปกครองประเทศ หรือชนชาติยิวและญี่ปุ่น ซึ่งแสดงออกในเรื่องชาตินิยมอยู่เป็นนิสัย จะเห็นได้ว่านอกจากชาตินิยมจะแยกไม่ออกจากเรื่องความรักชาติ บูชาชาติแล้ว การยกย่องชาติพันธุ์ของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ฉลาดที่สุด กล้าหาญที่สุด มีอารยธรรมเก่าแก่ที่สุด ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาเปรียบเทียบกับชาติพันธุ์อื่น การชี้ลงไปในความแตกต่างนี้เองเปรียบได้กับการพยายามแบ่งพวกซึ่งอยู่ในลักษณะหนึ่งของการพยายามสร้างความขัดแย้งเช่นกัน

เรื่องของความขัดแย้งตามแนวการศึกษาของ Marx ที่เกี่ยวพันด้วยปรัชญาจิตนิยม แม้กระทั่งปรัชญาในศาสนาพุทธ

ตามหลักปรัชญาจิตนิยมนั้น เชื่อในเรื่องของจิต ความเป็นอิสระของจิตหรือของความคิด เชื่อในเรื่องของตัวแบบหรือ Model ของสรรพสิ่งในโลก[18] เป็นต้นว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เราบอกว่ามันมีสีขาวแต่มันก็ขาวไม่เหมือนกัน กระดาษ กับเสื้อนักเรียนกลีบดอกมะลิสีขาวไม่เหมือนกัน และความขาวก็จะมี Model ของมัน อาจจะเรียกว่า "ขาวในอุดมคติ" หรืออะไรก็ตาม เช่นกับสิ่งอื่น ๆ ในโลกก็จะมี Model เป็นต้นว่า "ดีที่สุด" "ยุติธรรมที่สุด" เสมอภาคมากที่สุด" แต่ไม่มีสิ่งไหนที่จะบรรลุความเป็นที่สุดเหล่านั้น จะทำได้ก็เพียงพยายามเข้าใกล้ตัวแบบเหล่านั้นมากที่สุด หรืออย่างที่ Plato เรียกสภาวะของสิ่งต่าง ๆ ที่มันสั่นหรือแกว่งไปมาจนกว่าจะหยุดนิ่งหรือสมดุลย์ Model กับEquilibrium ของ Plato ก็อาจนับได้ว่าเป็นสิ่งเดียวกันและตามแนวปรัชญา

[18] ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง (กรุงเทพ : ไทยวัฒนาพานิช 2519) p. 83

วัตถุนิยมแบบใหม่ของ Marx ซึ่งเป็นที่มาของหลัก dialectic ของ Marx ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากหลัก Dialectic ของ Hegel แต่มีความแตกต่างกันอยู่นั้น เชื่อว่า "สรรพสิ่งมีความขัดแย้งภายในในของสิ่งเดียวกันจะมีทั้งด้านบวกและลบ ของเก่าและของใหม่ สิ่งที่เสื่อมและสิ่งที่เจริญ การต่อสู้ขัดแย้งภายในสรรพสิ่งนี้ทำให้เกิดการพัฒนา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากเปลี่ยนทางปริมาณไปสู่การเปลี่ยนทางคุณภาพ วิธีการแบบ Dialectic ถือว่า *ขบวนการพัฒนามิได้เกิดขึ้นโดยการผสมกลมกลืน แต่เป็นการต่อสู้ที่ขัดแย้งกัน*[19]

และหากจะมองย้อนไปถึงสิ่งที่ Marx เสนอใน Dialectic กล่าวคือมีบทตั้ง (Thesis) แล้วต่อมาก็มีความคิดอื่นมาขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกว่าบทแย้ง (Antithesis) นำไปสู่การคลี่คลาย การประนีประนอมหรือสิ่งใหม่อันเป็นเสมือนบทสรุป (Synthesis)[20] การคลี่คลายไปสู่สังคมคอมมิวนิสต์ อันเป็น Model อันหนึ่ง ก็เป็นสิ่งที่ยอมรับกันว่าเป็นไปได้ยาก และความจริงข้อนี้เองที่สอดคล้องกับหลักการในพุทธศาสนาเรื่อง "อนัตตา" คือการไม่มีที่สิ้นสุด หรือการไม่ยึดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่งอันเป็นลักษณะของความเป็นพลวัตร (Dynamic) โดยการพิจารณาดังนี้มิได้ก้าวล่วงไปในขั้นตอนของกองปรมัตถธรรม 4 อันมุ่งไปสู่ความว่างเปล่าอย่างถาวร[21] ซึ่งเป็น Model อันหนึ่งซึ่งปุถุชนในโลกปัจจุบันไปไม่ถึง

ความคิดเห็นในเรื่องความขัดแย้งในแนว Marxist ของ เหมา เจ๋อ ตุง (Maoism) สรุปได้ว่ามีความขัดแย้งอยู่ 2 ชนิดคือ ความขัดแย้งที่เป็นศัตรู (Antagonistic Contradiction) และความขัดแย้งที่ไม่เป็นศัตรู (Non-antagonistic Contradiction) ซึ่งใน *ประการหลัง* นี้เป็นแนวที่เหมาเห็นด้วย ดังที่เขาเสนอความคิดว่า "ให้ดอกไม้ร้อยดอกบานและความคิดร้อยอย่างแข่งขันกัน" อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม[22]

ตัวแบบ (Model)

หลังจากที่ได้รู้จักกับความขัดแย้งในแง่ต่าง ๆ พอสมควรแล้ว ก็คงจะพอมองเห็นถึงแง่ดีของมันบ้างแล้ว อย่างไรก็ดีขอให้ตระหนักว่ามันมีข้อเสียอยู่อย่างมหันต์อยู่ตลอดเวลาด้วย ตัวแบบที่จะแสดงต่อไปนี้อาจช่วยในการสรุปความคิดที่จะเสนอในบทความบ้าง

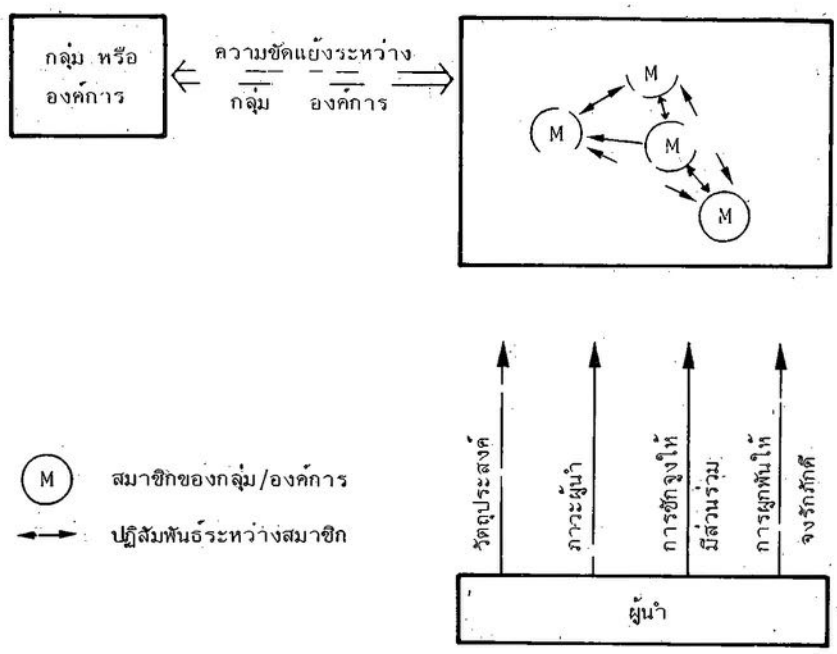
---

[19] *Ibid.*, p. 81-82

[20] บรรจง จันทรสา ปรัชญากับการศึกษา (กรุงเทพ : ไทยวัฒนาพานิช 2522) p. 61-62

[21] บุญทัน ดอกไธสง ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพ : โอเดียนสโตร์ 2523) หน้า 46

[22] ฉัตรทิพย์ นาถสุภา *op. cit.* หน้า 130-131



จากตัวแบบ : พิจารณาในรูปสี่เหลี่ยมที่ขยายให้เห็นองค์ประกอบภายในซึ่งอาจจะเป็นองค์ประกอบของกลุ่มในองค์การก็ได้ หรือถ้าจะพิจารณาว่าเป็นองค์การที่อยู่ร่วมกับองค์การอื่นก็ได้ แล้วแต่ว่ากำลังพิจารณาในระดับใด

– หากเป็นกลุ่ม (M) แต่ละอันจะแสดงถึงสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มซึ่งก็จะต้องมี personal Conflict แน่นอน ไม่รูปใดก็รูปหนึ่ง

– หรือจะมองว่า (M) เป็นกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ หน่วยงานย่อยเหล่านั้นก็มี Intergroup conflict

ผู้นำซึ่งอาจจะหมายถึง ผู้จัดการทั่วไป อธิบดี รัฐมนตรี หรือหัวหน้ากลุ่มผู้ที่จะใช้ความขัดแย้งใดจะต้องให้ความสนใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่จะหยิบยื่นให้กับกลุ่มหรือองค์การของตน กล่าวคือ

– การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การจะต้องชัดเจน และผู้นำจะต้องแสดงออกอย่างกระตือรือร้น หรือทำเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

– รูปแบบของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญไม่น้อยที่จะเกื้อหนุนให้กลุ่มได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นที่รอบด้าน ให้มีการแข่งขันกัน ให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่องในการทำงาน

– การชักจูงให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งที่คาบเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและโครงสร้างขององค์การ ภูมิหลังขององค์การเป็นอย่างมาก

– การชักจูงให้สมาชิกมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มหรือองค์การ เป็นสิ่งที่จะต้องสั่งสมอยู่ในตัวผู้นำ โดยอาศัยเวลาพอสมควร

"ให้ดอกไม้ร้อยดอกบานและความคิดร้อยอย่างแข่งขันกัน" วลีที่ไพเราะที่สุดของบทความ และสะท้อนแง่คิดหลายประการในการจะใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในการบริหาร